



**MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
(MBA)**

2019/2020

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS ANTE
UN ESTADO DE ALARMA**

AUTOR

Sergio Pérez Diego

DIRECTOR

Antonio Martín

Julio 2020

ÍNDICE

ABSTRACT	4
RESUMEN	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. JUSTIFICACIÓN	6
1.2. OBJETIVOS	7
1.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	7
2. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DE ALARMA Y SU AFECTACIÓN EN LAS EMPRESAS.....	9
2.1. ESTADO DE ALARMA (COVID-19)	9
2.1.1. <i>REFERENCIAS JURÍDICAS EN EL ESTADO DE ALARMA: PROCEDIMIENTOS, PROTOCOLOS, MEDIDAS DE PREVENCIÓN</i>	14
2.2. AFECTACIÓN A LAS EMPRESAS Y LOS DEPARTAMENTOS DE RRHH	16
3. PRINCIPALES ACTUACIONES EN MATERIA DE RRHH PROVOCADAS POR EL ESTADO DE ALARMA A CAUSA DEL COVID-19.....	19
3.1. EL ROL ESPERADO DEL DEPARTAMENTO DE RRHH.....	19
3.2. PRINCIPALES ACTUACIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE RRHH ANTE EL ESTADO DE ALARMA	24
4. ACTUACIONES DE EMPRESAS DE VARIOS SECTORES ANTE EL ESTADO DE ALARMA	34
4.1. EMPRESAS DE RESTAURACIÓN Y HOSTELERÍA	36
4.2. EMPRESAS DE TURISMO	37
4.3. EMPRESAS DE COMERCIO	38
4.4. EMPRESAS INDUSTRIALES	40
4.5. EMPRESAS DE ENERGÍA	41
4.6. ENTIDADES BANCARIAS	42
4.7. EMPRESAS DE FORMACIÓN	43
4.8. NUEVAS OPORTUNIDADES	45
5. CONCLUSIONES	47
6. BIBLIOGRAFÍA	49
7. ANEXOS.....	54

ABSTRACT

The declaration of the State of alarm, as a result of the pandemic by Covid-19, has had a very serious impact on business organizations, testing their managers, who have had to decide within a short period of time the most appropriate strategy to deal with the situation.

The health crisis has caused many activities, considered "non-essential" to paralyze their activity. In this case, workers have been forced to stay home and not go to work. This, together with the closing of borders and the drastic fall in the consumption of their goods or services, has affected their income statement, their production and their supply.

Faced with this situation, the company finds itself in the scenario of having to cut costs and try to maintain as much as possible its workforce and its own survival.

The Human Resources departments have had to make decisions regarding the workers, in order to maintain the economic and financial situation of the organization in the best possible way.

The Human Resources manager has been the focus of action these days, and he has had to study all the formulas available to achieve those stability objectives. On the one hand, it has had to worry about the safety and health of its staff, and on the other, it must take into account business strategies that allow it to carry out its approaches to personnel.

The figure of the Emergency Committee emerges as an instrument through which all possible measures have been channeled, and through continuous communication with all the agents involved and updated information on the situation, it has been the axis on which strategies have revolved, from which to choose to adapt to the critical environment they have encountered.

Therefore, the role of the Human Resources manager goes through knowing in a holistic way the entire external and internal situation of the organization, and from there knowing how to fit the pieces through his decisions about the personnel.

This includes knowing the general strategy of the company and its objectives, maintaining close communication with its workers, recognizing what type of profiles you need to remain in the company, knowing the updates on legal matters that you can use and from which you can benefit (such as the temporary employment regulation files with exemption from social expenses), or adapting a modality such as teleworking to the business model and the profile of people in charge, facilitating its implementation, although this involves training for workers and a restructuring of the company.

The present work presents, then, how the managers of different sectors of activity have managed this crisis, depending on how it has affected them, mainly due to their type of activity. It shows the measures they have implemented to restructure their workforce and adapt their business model to the requirements of their environment.

Key Words: Alarm status, temporary employment regulation file, teleworking, Human Resources, COVID-19

RESUMEN

La declaración del Estado de alarma, a consecuencia de la pandemia por el Covid-19 ha tenido un impacto muy grave en las organizaciones empresariales, poniendo a prueba a sus directivos, que han tenido que decidir en un plazo breve de tiempo la estrategia más adecuada para hacer frente a la situación.

La crisis sanitaria ha provocado que muchas actividades, consideradas “no esenciales” paralizaran su actividad. En este caso, los trabajadores se han visto obligados a quedarse en casa y no acudir al trabajo. Esto, unido al cierre de fronteras y la drástica caída del consumo de sus bienes o servicios, ha afectado a su cuenta de resultados, su producción y su abastecimiento.

Ante esta situación, la empresa se ve en el escenario de tener que recortar costes y tratar de mantener en lo posible su plantilla y su propia supervivencia.

He aquí que los departamentos de Recursos Humanos han tenido que tomar decisiones respecto a los trabajadores, para poder mantener la situación económico-financiera de la organización de la mejor forma posible.

El directivo de Recursos Humanos ha sido el foco de actuación en estos días, y ha debido estudiar todas las fórmulas a su alcance para alcanzar esos objetivos de estabilidad. De una parte, ha tenido que preocuparse de la seguridad y salud de su plantilla, y por otra, tener en cuenta las estrategias empresariales que permitan llevar a cabo sus planteamientos respecto al personal.

La figura del Comité de emergencia surge como instrumento a través del cual se han canalizado todas las medidas posibles, y mediante una continua comunicación con todos los agentes involucrados y una actualizada información de la situación, ha sido el eje sobre el que han girado las estrategias entre las que elegir para adaptarse al entorno crítico que se han encontrado.

Por tanto, el rol del directivo de Recursos Humanos pasa por conocer de una forma holística toda la situación externa e interna de la organización, y a partir de ahí saber encajar las piezas a través de sus decisiones sobre el personal.

Esto incluye conocer la estrategia general de la empresa y sus objetivos, mantener una comunicación cercana con sus trabajadores, reconocer qué tipo de perfiles necesita que permanezcan en la empresa, conocer las actualizaciones en materia legal que puede utilizar y de las que puede beneficiarse (como ha sido el caso de los ERTE con exoneración de los gastos sociales), o adaptar una modalidad como es el teletrabajo al modelo de negocio y al perfil de personas que tiene a su cargo, debiendo facilitar su implementación, aunque esto suponga una capacitación de los trabajadores y una reestructuración de la compañía.

El presente trabajo presenta, pues, cómo han gestionado esta crisis los directivos de diferentes sectores de actividad, en función de cómo les ha afectado por su tipo de actividad, principalmente. Muestra las medidas que han implementado para reestructurar su plantilla y adaptar su modelo de negocio a los requisitos de su entorno.

Palabras clave: Estado de alarma, ERTE, teletrabajo, Recursos Humanos, COVID-19

1. INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria actual ha alterado a todos los sectores de actividad. Muchas empresas han tenido que paralizar su trabajo, y las que han continuado desarrollando sus tareas, han debido modificar sus procedimientos y rutinas, para adaptarse a la nueva forma de actuar, para prevenir la propagación del virus.

Las grandes compañías han afrontado mejor la crisis, puesto que disponen de un mayor margen de maniobra, por lo que han continuado en el mercado con ciertas dificultades, pero más capacidad de adaptación que las pequeñas empresas.

Una organización debe saber gestionar esta inesperada situación, si quiere continuar en el mercado. Las pequeñas empresas van a tener difícil subsistir, si no saben adaptarse a estos cambios, y responder de un modo rápido y eficaz, para no desaparecer. En este sentido, el trabajador, pieza importante en una organización, pero también el eslabón más débil, es uno de los actores que se exponen a perder su estabilidad. Por ello, la figura del directivo de Recursos Humanos va a ser clave para saber conciliar la amenaza con la oportunidad de generar un nuevo modo de organización del trabajo, que no sólo evite un descalabro económico, sino que además sepa obtener beneficios de una circunstancia como la actual.

En esta situación, dos estrategias parecen ser las más socorridas para salir lo más airoso de la crisis; por una parte, y en la medida que sea posible realizarlo, se está recurriendo al teletrabajo, una modalidad de realizar las tareas a distancia, donde la adaptabilidad que tiene este modo de trabajar va a ser uno de los puntos fuertes para que sea de elección en casos de personas que puedan hacerlo. Y, por otra parte, la suspensión temporal del trabajo, que permita a la empresa mantener la rentabilidad del negocio, a la vez que facilita que también permanezcan los puestos de trabajo una vez superada la crisis.

1.1. Justificación

El presente trabajo pretende analizar cómo se puede enfrentar un Director del departamento de Recursos Humanos a una situación tan excepcional para toda una población, y por ende para una organización empresarial, como es la de Estado de Alarma, sobrevenido con motivo de una crisis sanitaria por el virus del COVID-19.

El departamento de Recursos Humanos ya es uno de los más importantes en la empresa, debido a que es el responsable de que las nuevas incorporaciones sean rentables y productivas para la organización, y acometa políticas de gestión del talento tan efectivas, que consigan retener a los buenos profesionales, dotándoles de recursos y motivación para que desarrollen plenamente sus capacidades, y con ello exista un beneficio mutuo para ambas partes, organización y trabajador.

Se trata de conocer cuáles son las fórmulas de éxito y las opciones entre las que pueden elegir, que gestionen del mejor modo una situación de crisis como la actual. Se debe encontrar el tipo de herramientas y decisiones que obtengan mejores resultados para todas las partes, satisfaciendo tanto la necesidad de productividad y eficiencia de la empresa, como la de conservación del empleo y la estabilidad para el trabajador.

1.2. Objetivos

El objetivo principal del proyecto será conocer el rol del Directivo del departamento de Recursos Humanos, ante el establecimiento por parte del Gobierno de un Estado de Alarma, correspondiente a la situación actual mundial, debido al virus COVID-19.

A partir de este objetivo, también se establecen como objetivos de la investigación:

- Describir las consecuencias de un Estado de Alarma en una organización
- Analizar cómo afecta una situación de Estado de Alarma a una empresa, y en concreto a la figura del directivo de Recursos Humanos
- Enunciar las herramientas de gestión de las que dispone un Directivo de RRHH para llevar a cabo en este tipo de situaciones
- Conocer qué medidas se pueden tomar desde el Comité de Empresa, el departamento de RRHH o la Dirección para hacer frente a esta situación
- Analizar cómo afecta el Estado de Alarma a empresas de diferentes sectores de actividad

1.3. Fuentes de información

La revisión de la literatura existente y la experiencia empírica, en torno a una serie de casos prácticos revisados, serán las principales fuentes de información para tratar los dos puntos centrales de este proyecto: el papel del departamento de Recursos Humanos y la situación ante un Estado de alarma.

Para desarrollar el trabajo, se va a realizar una revisión bibliográfica, de carácter cualitativo, que definirá el rol del directivo de Recursos Humanos, describirá la situación económico-social, tras la declaración del estado de alarma, los conceptos de ERTE, o expediente de regulación de empleo, además de incluir las medidas adoptadas por empresas de diferentes sectores, para abordar los problemas derivados de la paralización de la actividad y el confinamiento, recopiladas por diversas fuentes, a fin de dar respuesta a los objetivos planteados.

Para la revisión bibliográfica, se va a trabajar con distintas fuentes de información, libros, artículos de noticias, normativa, páginas web, ... algunas de las cuales se detallan a continuación, como ejemplos.

- Fuentes de información:

- Libros y revistas
 - De Ancizar, Guillermo (2013). Reflejos de una experiencia en Recursos Humanos
 - Ministerio de Sanidad (2020). Medidas higiénicas para la prevención de contagios del COVID-19
 - Ministerio de Sanidad (2020). Procedimiento de actuación para los servicios de prevención de riesgos laborales frente a la exposición al SARS-COV-2

- Normativa:
 - España (2020). “Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma *para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19*”, *Boletín Oficial del Estado*, de 14 de marzo de 2020 (67), pp. 25390-25400
 - España (2020). “Real Decreto Ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-9”, *Boletín Oficial del Estado*, de 18 de marzo de 2020 (73), pp. 25853-25898
 - España (2020). “Real Decreto Ley 15/2020, de 21 de abril, de medidas urgentes complementarias para apoyar la economía y el empleo, *Boletín Oficial del Estado*, de 22 de abril de 2020 (112), pp. 29473-29531
- Artículos de noticias
 - Abril, Joaquín y San José, Luis (2020). Procedimiento para llevar a cabo un ERTE. Último acceso el 24 de abril de 2020 en: <https://www.diariojuridico.com/procedimiento-para-llevar-a-cabo-un-erte/>
 - Ittrends (2020). Se avecinan grandes cambios en el campo de los recursos humanos. Último acceso el 16 de junio de 2020 en: <https://www.ittrends.es/puesto-de-trabajo/2020/06/se-avecinan-grandes-cambios-en-el-campo-de-los-recursos-humanos>
 - López, Luis Miguel (2020). El reskilling, una compleja estrategia de gestión del talento. Último acceso el 12 de junio de 2020 en: <https://www.equipostrytalento.com/elsector/director-de-personas/grupo-castilla/luis-miguel-lopez/2020-05-27/>
 - March, Joan (2020). Liderazgo en tiempos de COVID-19. Último acceso el 13 de mayo de 2020 en: <https://www.easp.es/web/coronavirusysaludpublica/liderazgo-en-tiempos-de-covid-19-1/>
 - Sánchez, Carmen (2020). Así manejan la crisis los jefes de las empresas. Último acceso el 17 de mayo de 2020 en: <https://elpais.com/economia/negocio/2020-03-28/asi-manejan-la-crisis-los-jefes-de-las-empresas.html>
 - Wolters Kluwer (2020). Medidas laborales frente al coronavirus. Último acceso el 28 de abril de 2020 en: <https://a3.wolterskluwer.es/blog/medidas-laborales-frente-al-coronavirus>

2. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DE ALARMA Y SU AFECTACIÓN EN LAS EMPRESAS

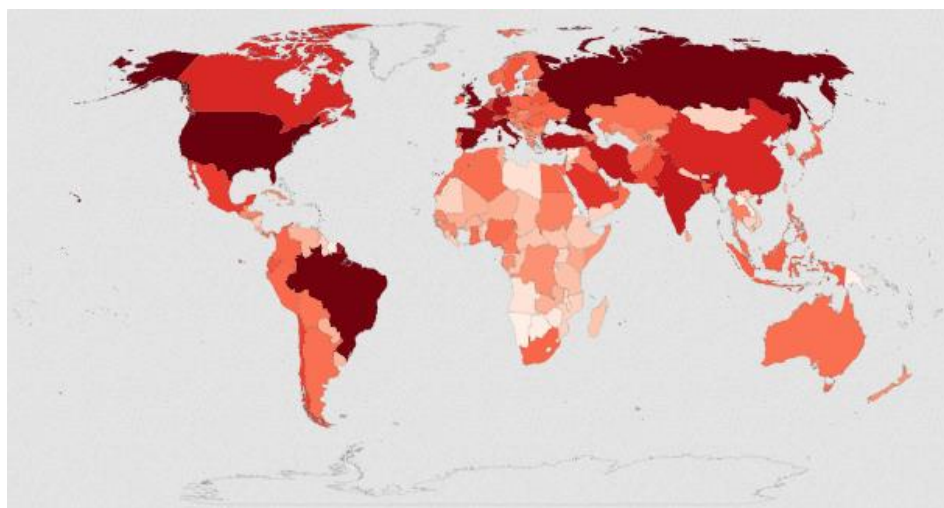
2.1. Estado de alarma (COVID-19)

El Gobierno, en función del artículo 116.2 de la Constitución Española, puede declarar el estado de alarma, en todo o parte del territorio nacional, cuando se den diversas situaciones, según el artículo 4 de la Ley Orgánica 4/1981:

- a) Catástrofes, calamidades o desgracias públicas, tales como terremotos, inundaciones, incendios urbanos y forestales o accidentes de gran magnitud.
- b) Crisis sanitarias, tales como epidemias y situaciones de contaminación graves.
- c) Paralización de servicios públicos esenciales para la comunidad, cuando no se garantice lo dispuesto en los arts. 28, 2 y 37, 2 de la Constitución, y concurra alguna de las demás circunstancias o situaciones contenidas en este artículo.
- d) Situaciones de desabastecimiento de productos de primera necesidad.

La misma norma establece que deberá acordarse por decreto en Consejo de Ministros, cuya duración será de un máximo de quince días, prorrogables con autorización expresa del Congreso.

Situación general mundial



Fuente: www.elplural.com

Casos confirmados de COVID-19 en el mundo (datos actualizados al 21/05/2020)

	Más de 100 000 casos acumulados
	10 000-99 999 casos acumulados
	1000-9999 casos acumulados
	100-999 casos acumulados
	10-99 casos acumulados
	1-9 casos acumulados
	No se han reportado casos

La actual crisis sanitaria ha sido provocada por la pandemia derivada del coronavirus, o COVID-19, identificado por primera vez en la ciudad de Wuhan (China). La OMS declaró la pandemia el 11 de marzo de 2020.

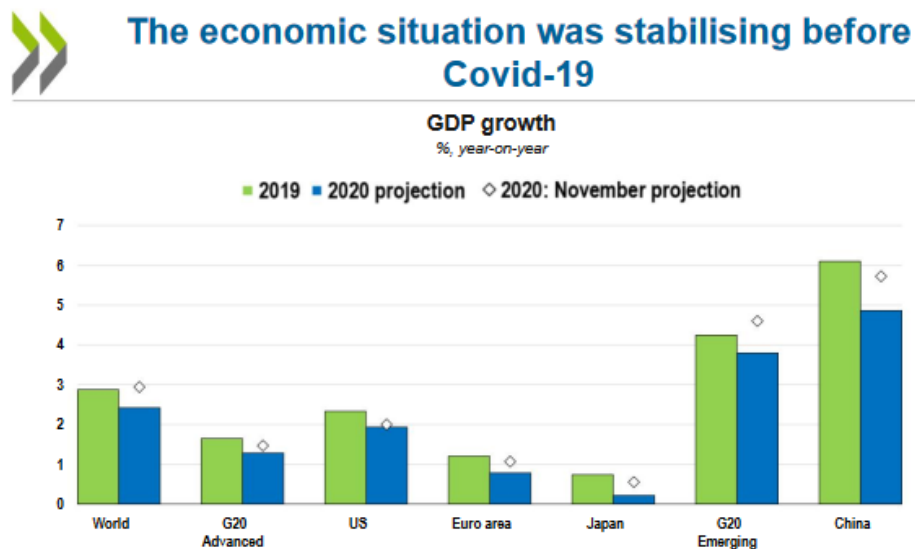
Esta pandemia ha supuesto la mayor crisis mundial, desde la Gran Depresión (1929) y la crisis de 2008, provocando el confinamiento de un 33% de la población mundial.

Esta situación ha reducido drásticamente la actividad socioeconómica, cayendo en un 3% el PIB para la economía mundial, según el FMI (Pascual, 2020), aunque prevé un repunte rápido para el 2021.

Los países más afectados han sido Estados Unidos, Italia, España, Francia, Alemania o Reino Unido.

Según las estimaciones de la OIT, la crisis económica que vendrá tras la sanitaria, por el COVID-19, destruirá 195 millones de puestos de trabajo a nivel mundial (Magallón, 2020), afectando tanto a las economías desarrolladas como en desarrollo. Los sectores de la economía sumergida serán de los más perjudicados, lo que obligará a los gobiernos a tomar medidas de protección de la población, ayudas al empleo y de estimulación de la economía.

Los mercados bursátiles se han visto igualmente arrastrados por la crisis, cayendo a niveles de la recesión de 2008, lo que a su vez provocó una fuerte caída de los precios de materias primas como el petróleo que llegó a cotizar en negativo.



Fuente: OECD Economic Outlook (2020)



OECD Interim Economic Outlook projections

Real GDP growth

%, year-on-year. Arrows indicate the direction of revisions since the November 2019 Economic Outlook

	2019	2020	2021		2019	2020	2021
World	2.9	2.4	3.3	G20	3.1	2.7	3.5
Australia	1.7	1.8	2.6	Argentina	-2.7	-2.0	0.7
Canada	1.6	1.3	1.9	Brazil	1.1	1.7	1.8
Euro area	1.2	0.8	1.2	China	6.1	4.9	6.4
Germany	0.8	0.3	0.9	India ¹	4.9	5.1	5.8
France	1.3	0.9	1.4	Indonesia	5.0	4.8	5.1
Italy	0.2	0.0	0.5	Mexico	-0.1	0.7	1.4
Japan	0.7	0.2	0.7	Russia	1.0	1.2	1.3
Korea	2.0	2.0	2.3	Saudi Arabia	0.0	1.4	1.9
United Kingdom	1.4	0.8	0.8	South Africa	0.3	0.8	1.0
United States	2.3	1.9	2.1	Turkey	0.9	2.7	3.3

downward by 0.3 pp and more
 downward by less than 0.3 pp
 no change
 upward by less than 0.3 pp
 upward by 0.3 pp and more

Fuente: OECD Economic Outlook (2020)

En una economía globalizada, el hecho de confinar a un porcentaje de población ha supuesto la caída de movimientos monetarios, procedentes del turismo, el comercio y la productividad, derivada de la actividad laboral. Esto ha repercutido en la distribución, en el mercado de materias primas, en la comercialización... y ha derrumbado los precios de los materiales básicos. El parón del mercado laboral, con las correspondientes consecuencias sobre los trabajadores afecta al consumo, con una menor capacidad de gasto y una limitación en sectores como el turismo, el entretenimiento o la hostelería, toda la economía se ve salpicada de pérdidas, que podrán suponer el cierre de muchas empresas, principalmente de pequeño tamaño, además de una destrucción de empleo que alimenta el círculo vicioso de la economía global.

Situación España

El estado de alarma es un escenario previsto en la Constitución Española, en casos de "circunstancias extraordinarias que hiciesen imposible el mantenimiento de la normalidad mediante los poderes ordinarios de las autoridades competentes"(Abril, 2020). No afecta a la libertad de expresión, el derecho de información o los derechos fundamentales.

España ha sido uno de los países más afectados, a nivel mundial, siendo el segundo en número de casos confirmados, y el tercero en cuanto al número de muertes.

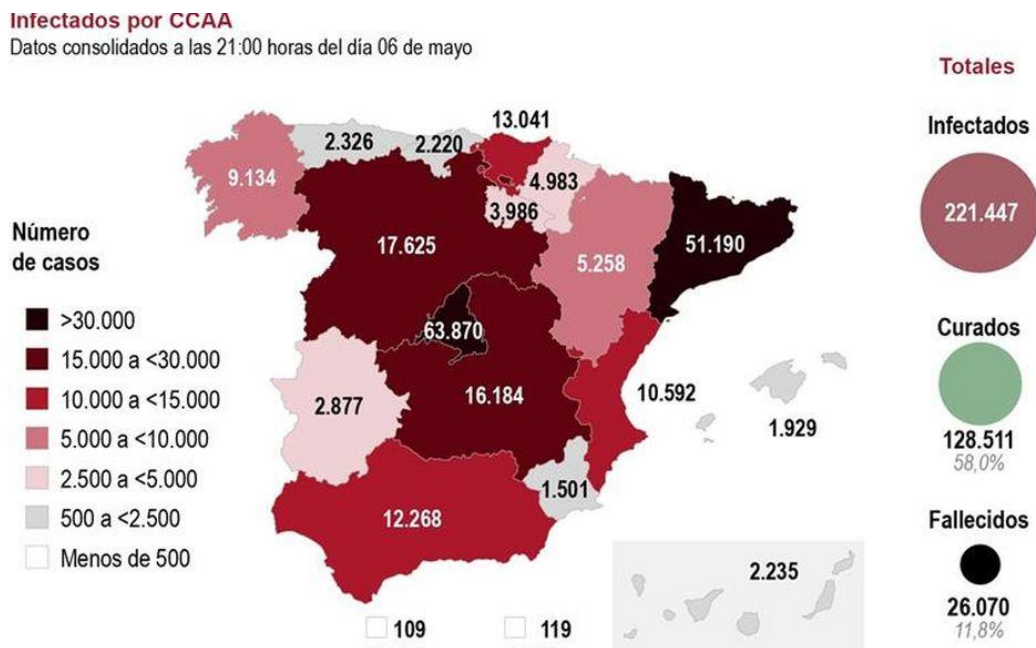
El 14 de marzo fue decretado el estado de alarma por el Gobierno, limitando la circulación de la población hasta el punto de sólo poder salir de casa en circunstancias excepcionales: ir al trabajo, ir a comprar productos de alimentación o medicamentos, visitas médicas..., siendo necesario presentar a las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado la documentación pertinente que justifique suficientemente el propósito de la salida, en cada caso.

Una de las principales repercusiones que la pandemia ha tenido en nuestro país, ha sido el colapso de los centros sanitarios, que se han visto desbordados por la ingente afluencia de pacientes con el virus. Esto sumado a la deficiente protección a la que se han expuesto los profesionales de la salud, ha provocado que España lidere el número de sanitarios contagiados por coronavirus (Güell, 2020), con un 20% sobre el total de la población (frente al 10% de Italia y el 3% de EE. UU.), más de 35.000 trabajadores.

Se prevé que el PIB de España caerá sobre un 8% en 2020, llegando a cifras de paro del 21%, según el FMI (Robinson, 2020).

Pero si bien las consecuencias sobre la salud han sido extremadamente importantes, con más de 23.500 muertes a fecha de 28 de abril de 2020, no menos grave será la crisis socioeconómica que producirá.

El confinamiento obligatorio al que se ha visto expuesta la población española ha reducido drásticamente la actividad laboral y económica, con el cierre de establecimientos de hostelería, comercio y centros educativos. A su vez, durante unos quince días, también se paralizó la actividad denominada como “no esencial” de la industria y la construcción, que volvió con medidas más elevadas de seguridad el 13 de abril.



Fuente: www.cuatro.com

Respecto a las empresas, éstas han tenido que recurrir en muchos casos a solicitar expedientes temporales de regulación de empleo, que en el entorno de la actual crisis será por causa de fuerza mayor, si no se permite que continúe con su actividad.

Permite la suspensión o reducción de jornada de los trabajadores, entre un 10 - 70%, de manera temporal, aunque sólo se trate de un trabajador.

La extinción de los contratos sólo sería válida, si tras el período de suspensión la empresa ve imposible continuar con la actividad, por razones económicas, situación que puede afectar principalmente a pymes y autónomos, los más vulnerables en estos casos.

La crisis sanitaria va a afectar al mercado laboral español, según la OIT, en unos 4,3 millones de personas (Magallón, 2020).

DATOS DE MARZO DE 2020

Trabajadores afectados por un expediente de regulación temporal de empleo (ERTE)*

2.600.000

Trabajadores que perdieron su empleo

900.000

Trabajadores autónomos que han pedido una ayuda pública

500.000

Trabajadores asalariados que están de baja, por haberse contagiado o por deber guardar cuarentena

250.000

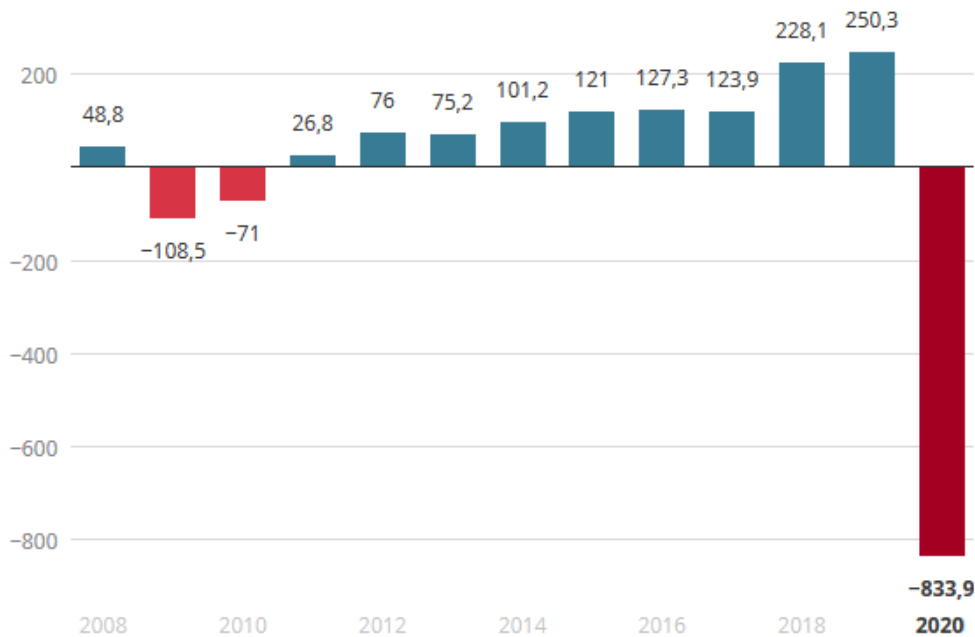
* Provisional.

Fuente: OIT y elaboración propia.

LA VANGUARDIA

España: variación intermensual de la afiliación 2008-2020

VARIACIÓN DEL NÚMERO DE AFILIADOS EN MARZO RESPECTO A FEBRERO



Fuente: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.

LA VANGUARDIA

La crisis sanitaria ha paralizado el país, llegando casi a colapsar el sistema sanitario (Cortés, 2020). Pero más allá de las consecuencias en la salud, se prevé una importante repercusión económica, con un descenso destacado del PIB, seguido de un aumento del desempleo, e incluso el cierre de algunas pequeñas empresas que no sean capaces de soportar la paralización de su actividad y la pérdida de ingresos.

Por otra parte, algunas entidades financieras prevén mayor estabilidad del empleo y la dotación presupuestaria en el sistema público de salud.

Finalmente, y tras una serie de fases para la desescalada, el 21 de junio se levantó el Estado de alarma, entrando en lo que han venido a nombrar como “nueva normalidad”. Una situación con nuevas medidas de seguridad y determinados protocolos, que tratan de garantizar unas mínimas condiciones de higiene y seguridad entre la población, que se enfrenta a su rutina diaria con la presencia aún del virus.

De este modo, las empresas de los diferentes sectores han ido recuperando poco a poco su actividad, aunque con limitaciones aún, a fecha de primeros de julio (que se estrena con la apertura de 15 países, concretamente en la UE). Además, las medidas adoptadas desde la legislación han favorecido que las empresas, y en concreto sus respectivos departamentos de RRHH, hayan podido adaptar su situación económica y laboral, de manera que sea menos perjudicial o costosa su progresiva reincorporación al mercado, y la de sus trabajadores.

2.1.1. Referencias jurídicas en el Estado de Alarma: procedimientos, protocolos, medidas de prevención

Desde el anuncio del Estado de Alarma el pasado 11 de marzo, ha proliferado un conjunto de medidas reglamentarias, así como una profusa normativa para regular el comportamiento ciudadano, su movilidad, las normas de higiene y las limitaciones de la población y de las empresas en sus correspondientes actividades.

El **Real Decreto 463/2020**, de 14 de marzo, fue el que decretó el Estado de alarma a mediados de marzo, con alcance territorial nacional, que en principio tenía una duración de quince días, y tras seis prórrogas, se ha extendido hasta el 21 de junio. Dicho Reglamento limitó la libertad de circulación de las personas, a todas aquellas actividades esenciales, como la adquisición de alimentos, medicamentos, traslado al lugar de trabajo, para acudir al banco o para el cuidado de personas mayores, menores o dependientes.

La entrada en vigor del Estado de alarma supuso la suspensión y cierre de establecimientos como los comercios de productos no esenciales (entendiendo como esenciales las tiendas de alimentación o farmacias, por ejemplo), o las actividades de ocio, cultura, hostelería o turismo. Del mismo modo, se suspendieron todos los eventos públicos y festejos, para evitar aglomeraciones. Se cerraron las fronteras, y la comercialización y distribución de mercancías se vieron fuertemente afectadas.

Para facilitar la flexibilidad de las empresas a la hora de reestructurar sus plantillas, tras las consecuencias derivadas del decreto del Estado de Alarma, el **Real Decreto Ley 8/2020**, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19 surge para ofrecer la posibilidad de suspender los contratos o reducir las jornadas laborales, con ventajas económicas tanto para las empresas, que tendrán exenciones en las cotizaciones, como para los trabajadores, que podrán solicitar la prestación por desempleo aunque no cumplan los requisitos, asegurando de esta manera la estabilidad del empleo.

El **Real Decreto Ley 10/2020**, de 29 de marzo, por el que se regula un permiso retribuido recuperable para las personas trabajadoras por cuenta ajena que no presten servicios esenciales, con el fin de reducir la movilidad de la población en el contexto de la lucha contra el COVID-19, ofrece la posibilidad de que las empresas reduzcan los trabajadores que deben seguir con su actividad, porque es considerada esencial, y no es posible el teletrabajo, de

modo que se minimice el riesgo de contagio. Este permiso será recuperable desde el final del estado de alarma hasta final de año. Es una medida indicada para esas empresas que deben continuar con la prestación de servicios, pero decidan disminuir la plantilla por motivos de seguridad y prevención sanitaria, o por causas de producción o económicas, garantizando un mínimo de personal.

Posteriormente, el **Real Decreto Ley 18/2020**, de 12 de mayo, de medidas sociales en defensa del empleo, amplía hasta el final del mes de junio todas las medidas previstas en el anterior RD-Ley 8/2020 para las suspensiones y reducciones de jornada, regulando la reincorporación paulatina de los trabajadores a su puesto.

Con el fin del Estado de Alarma, el **Real Decreto Ley 24/2020**, de 26 de junio, sobre medidas sociales de reactivación del empleo y protección del trabajo autónomo y de competitividad del sector industrial, recoge medidas como la ampliación de los ERTE que hayan ocurrido por causa económica hasta el 30 de septiembre de 2020. Crea, asimismo, la figura del “ERTE de transición”, para las empresas que aún no se hayan podido reincorporar a su actividad, con las exenciones que han sucedido hasta ahora en materia social, tanto para empresas como para trabajadores, decreciendo los importes de exoneración en los consiguientes meses hasta el final, pasando a causa por fuerza mayor parcial, una vez vayan reiniciando la actividad. Dicha prórroga también se extiende a las empresas que ya en mayo reincorporaron a parte de la plantilla, como bonificación por esa activación del trabajo y la economía.

Por su parte, el Ministerio de Sanidad ha editado diferentes **procedimientos y protocolos** para actuar frente al virus, en diferentes ámbitos.

En cuanto a la detección del coronavirus, señala una clasificación en cuanto a casos confirmados, probables o posibles, para actuar en cada caso respecto a la persona en cuestión, los familiares y allegados, y los profesionales sanitarios que lo asistan.

El “Procedimiento de actuación para los Servicios de prevención de riesgos laborales frente a la exposición al SARS-CoV-2”, que determina tres tipos de escenarios de exposición al virus:

- *Exposición de riesgo*: posibilidad de un contacto estrecho con un caso posible, probable o confirmado de infección
- *Exposición de bajo riesgo*: no hay contacto estrecho en la relación con un caso posible, probable o confirmado
- *Baja probabilidad de exposición*: trabajos sin atención directa con el público, o cumpliendo las medidas de distanciamiento, protección colectiva o individual

Este procedimiento de actuación de los servicios de prevención destaca medidas como:

- El lavado frecuente de manos, con agua y jabón, como la medida principal de prevención y control de la infección.
- Cubrirse la nariz y la boca al toser y estornudar, con un pañuelo desechable, o empleando la parte interna del codo.
- Evitar tocarse los ojos, la nariz o la boca.
- Mantener distanciamiento interpersonal de 2 metros.
- Utilizar una nueva mascarilla cada día.

- Lavar y desinfectar la ropa de trabajo diariamente, con ciclos de lavado entre 60 y 90°C.
- Utilizar preferentemente las escaleras, en lugar del ascensor o montacargas, cuya ocupación máxima será de una persona, salvo que tenga que accederse con una persona que requiera de asistencia.
- El uso de aseos por parte de clientes o usuarios se evitará, restringiéndose a un ocupante máximo, salvo caso que requiera asistencia.
- Los aseos se limpiarán y desinfectarán como mínimo seis veces al día.
- No compartir herramientas, equipos, objetos y utensilios entre los trabajadores.
- Evitar el contacto físico, en los saludos y otras manifestaciones de afecto o educación.
- Los vestuarios, taquillas, aseos y áreas de descanso serán objeto especial de limpieza.
- Los puestos de trabajo compartidos por varios trabajadores deberán limpiarse y desinfectarse tras finalizar su uso.

Entre las medidas de seguridad en los lugares de trabajo, se pueden señalar:

- Priorizar el teletrabajo, siempre que la organización del trabajo y la actividad lo permitan, para minimizar el riesgo de contagio.
- Establecer turnos de trabajo, y rotación del personal, para reducir la concentración de trabajadores en el centro de trabajo, manteniendo la distancia de seguridad social.
- La persona confirmada o con síntomas de contagio (fiebre, tos, dificultad para respirar) no debe acudir al centro de trabajo, hasta que se confirme su recuperación. Tiene que contactar con el servicio de prevención, que le indicará qué pasos realizar (acudir al centro sanitario, realizarse las pruebas de diagnóstico).
- Identificar al personal especialmente sensible para este riesgo (enfermedades crónicas o inmunodeficitarias, mujeres embarazadas, mayores de 60 años), analizando las posibilidades de adaptar su puesto de trabajo; si no fuera posible, deberá realizar teletrabajo si su puesto puede contemplarlo. Si nada de esto es factible, se le dará de baja por enfermedad laboral. El parte de baja y los de confirmación serán emitidos sin la presencia física de la persona trabajadora.
- Si existe fichaje con huella dactilar, se sustituirá por otro sistema que asegure las medidas higiénicas, o se desinfectará el dispositivo de fichaje antes y después de cada uso.
- Si no se cumplen las medidas higiénicas recomendadas en el centro de trabajo, sobre higiene y distanciamiento interpersonal, se puede presentar denuncia a la autoridad laboral.

2.2. Afectación a las empresas y los departamentos de RRHH

Se prevé que la actual crisis sanitaria se transforme en una profunda crisis económica y de empleo, comparable con la provocada por la Segunda Guerra Mundial (Homs, 2020). El

proceso de reactivación de la economía será lento y desigual para los diferentes sectores, siendo los más perjudicados el de la hostelería o el turismo, por ejemplo, o algunas empresas de oferta cultural que impliquen eventos multitudinarios. Las empresas más afectadas serán las más pequeñas, que no tengan los mismos recursos para la reincorporación al mercado que una gran compañía, ya que los gastos les pueden hundir en pérdidas, en algunos casos irrecuperables.

Como en todas las situaciones de amenaza, hay que analizar bien el escenario, porque siempre se pueden extraer oportunidades, y en función de la capacidad de respuesta a los entornos cambiantes, puede suponer su propia supervivencia. En este sentido, todas las compañías han creado grupos o **Comités de emergencia**, para llevar el seguimiento de la situación y tomar las decisiones necesarias en cada momento de la crisis (“planes de contingencia”). En este Plan de Contingencia se indican los procedimientos a llevar a cabo, en función de las condiciones externas, adversas, que la empresa prevea que le puedan afectar, de forma que se le dé una respuesta eficaz a tiempo.

La **comunicación** será clave para obtener buenos resultados. Por una parte, se trata de garantizar la seguridad y tranquilidad de los trabajadores, y, por otro lado, conseguir la confianza de los clientes y proveedores. Así, se puede mantener un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones con los agentes externos.

Los trabajadores son el principal recurso de una empresa, por lo que las medidas que se lleven a cabo deben priorizar la **seguridad y salud** de su plantilla, determinando las adecuadas medidas de higiene, ya sea reduciendo su presencia en el lugar de trabajo, limitando los viajes y visitas de trabajo, suspendiendo reuniones, conferencias u otro tipo de eventos que concentren a un importante número de personas, o fomentar el teletrabajo.

Se prevé igualmente una **transformación** de la sociedad y la economía hacia el mundo digital, donde será imprescindible que las organizaciones estén adecuadamente preparadas para afrontar cambios y aprendan a trabajar con las nuevas tecnologías, no sólo de cara a modalidades como el teletrabajo, las videoconferencias o el marketing digital, sino con un sistema de organización y producción plenamente globalizado. De este modo, la tecnología puede convertirse en una herramienta para reducir costes, sin tener que recurrir, al menos en un principio, a la reducción de personal en la empresa. Este mayor uso de las tecnologías, junto con la disminución de horas, y congelación de contrataciones y promociones, va a impedir al menos en un primer momento los despidos masivos de parte de la plantilla (Ittrends, 2020).



Un ejemplo de nuevas tecnologías es la formación a distancia o ***e-learning***, que ha aumentado considerablemente en estos dos últimos meses, puesto que permite la actualización de las habilidades y conocimientos sin necesidad de desplazarse a ningún centro, y con un horario totalmente flexible (Moscardó, 2020). Una de las principales razones para formarse va a ser la renovación del modelo de negocio empresarial, donde los trabajadores van a tener que adquirir o mejorar sus conocimientos sobre las distintas herramientas digitales que hay en el mercado: e-commerce, redes sociales, big data, metodología lean, comunicación telemática, seguridad digital, etc. Hay que considerar también la formación respecto a cómo gestionar el tiempo, cómo organizarse eficientemente, cómo gestionar el estrés, cómo liderar equipos de trabajo interconectados a distancia, ya que van a ser algunos de los elementos que caracterizan al teletrabajo.

Por tanto, la formación, en estos momentos, va a ser una pieza importante para mejorar la competitividad de la organización, donde el talento signifique la ventaja competitiva de la empresa, donde el modelo de negocio se adapte a los cambios del entorno de una manera eficaz y rápida. Además, es una forma de mantener la motivación y aumentar el rendimiento de los trabajadores, y por consecuencia la productividad de la empresa.

3. PRINCIPALES ACTUACIONES EN MATERIA DE RRHH PROVOCADAS POR EL ESTADO DE ALARMA A CAUSA DEL COVID-19

3.1. El rol esperado del departamento de RRHH

La figura del departamento de Recursos Humanos no siempre ha existido. "Aunque la función de Recursos Humanos ha existido siempre, en vano buscaremos en la bibliografía española anterior a los años ochenta del siglo XX referencias a un departamento de Recursos Humanos más o menos semejante a los actuales" (Puchol, 2007).

Sin embargo, los cambios en el mercado laboral, y sobre todo en el perfil de potenciales empleados, han provocado que deba existir un departamento específico dedicado exclusivamente en la problemática de realizar la búsqueda de talento, incorporarlo, saber retenerlo y prescindir de aquellos perfiles que no encajen con la estrategia empresarial. El "talento", o perfil de personas con un amplio abanico de competencias, empezó a valorarse como una ventaja competitiva, que la empresa no deberá dejar escapar, pues la retención de este tipo de trabajadores supondrá la diferencia con respecto a la competencia.

En palabras de Puchol, varias son las causas que promovieron la aparición del departamento de Recursos Humanos:

- El crecimiento de la empresa, y con ello su complejidad
- El aumento de normas en materia laboral, que hacen recomendable contar con expertos en dicha normativa
- La creciente presencia y poder sindical
- La tendencia humanista en la gestión empresarial
- El aumento de las nuevas tecnologías, que requieren personal especializado

Es así que Recursos Humanos surge como una nueva Dirección especializada dentro del organigrama, dependiente de la Dirección General, cuyas funciones van a estar muy diferenciadas:

* Reclutamiento y selección de personas:

Incorporación de las personas necesarias, tanto a nivel cuantitativo (cantidad requerida), como cualitativo (perfil competencial). Incluye los métodos de búsqueda, descripción de las funciones y responsabilidades del puesto, procesos de selección mediante pruebas y/o entrevistas, o acogida del nuevo personal.

* Formación y capacitación:

Elaboración de programas formativos, adaptados a cada persona, en función de las necesidades detectadas previamente, que mejoren su competitividad, y de paso, aumenten la productividad de la empresa.

* Evaluación del desempeño:

Programas de valoración y análisis del nivel competencial de los empleados, para asignarlos más adecuadamente a un puesto, a un cargo de responsabilidad, u ocupando nuevas posiciones que surjan para adaptarse a los cambios del entorno.

* Políticas de promoción y ascenso, o cambios a nivel horizontal (diferentes departamentos):

Definición de planes de carrera.

* Motivación y programas de retención del talento:

Promover una política de comunicación y participación, que facilite conocer las necesidades, intereses y deseos de cada persona, y en base a eso determinar políticas de recompensa que favorezcan que el talento se quede en la organización.

* Política retributiva, bonificaciones, incentivos:

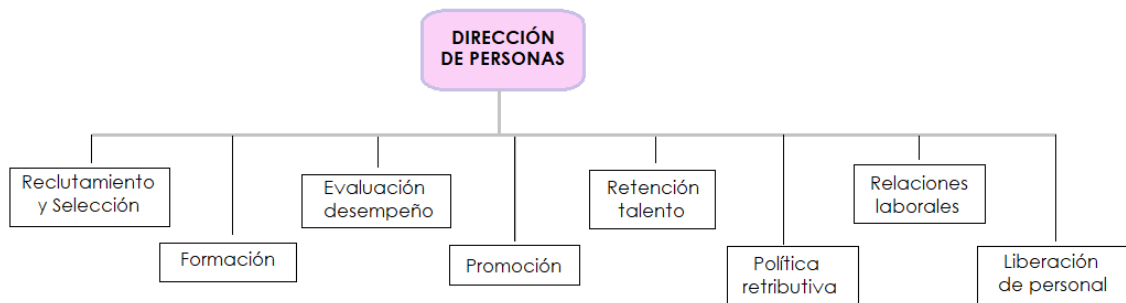
Establecer sistemas individualizados o por convenio, según categoría o personalizados, según valía del trabajador.

* Relaciones laborales:

Elaboración de nóminas, seguros sociales, contratos, subvenciones y bonificaciones, relaciones con las entidades financieras y asesorías, definición de conceptos salariales y extrasalariales, jornada laboral, permisos, etc.

* Liberación de personal (despidos, excedencias, jubilación):

Establecer un sistema planificado de posibles bajas en la empresa, por diferentes causas, que permitan prever las necesidades de personal, y así actuar de forma anticipada en cada momento que lo requiera.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al rol del directivo de RRHH, se puede decir, tal y como señala Ancizar (2013), que es "la cara de la empresa ante la gente y, a la misma vez, la cara de la gente ante la empresa". Apunta el autor tres pilares básicos para dirigir el departamento:

- Conocimiento general de todas las funciones del área (selección, formación, desarrollo, retribución, etc.)
- Capacidad de liderazgo (procesos de cambio, estrategias)
- Conocimiento general del negocio (objetivos, planes) y cómo afecta su gestión a los resultados de la empresa

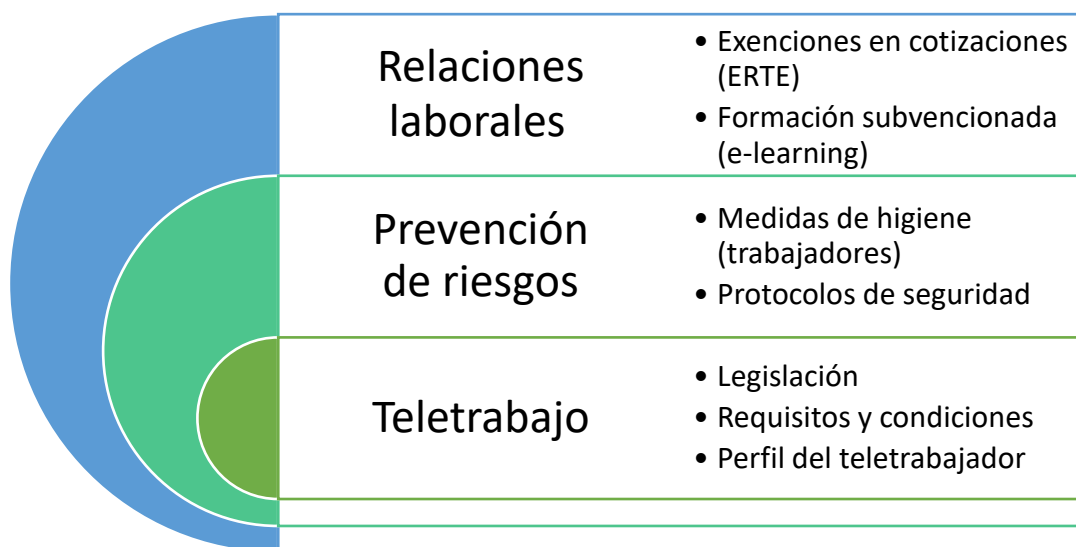
El directivo de RRHH tiene el papel principal de ayudar a los trabajadores a acomodarse a la nueva realidad en la empresa, apoyándoles en su adaptación a las nuevas normas, tanto en la parte de seguridad y salud, como en la de productividad (San Román, 2020).

El departamento de Recursos Humanos debería **compartir la visión** de la empresa, incluyendo la estrategia de gestión de personas dentro de la estrategia de la Dirección General. En palabras de la directora del área de gestión de talento de Willis Towers Watson, el área de personas "necesita gente con una visión transversal del negocio que se mapee con los objetivos empresariales y la gestión del talento innovador". Sin embargo, en su opinión, este departamento no está preparado para afrontar los cambios a futuro que vienen, puesto que no comparten esa visión global y estratégica, y siguen anclados en la operativa técnica. De hecho, en una encuesta realizada por su organización, han sacado en conclusión que sólo un 35% aproximadamente de los directivos de RRHH están recibiendo la preparación necesaria para cumplir con su rol, y responder con agilidad a las nuevas tendencias laborales (Mateos, 2020).

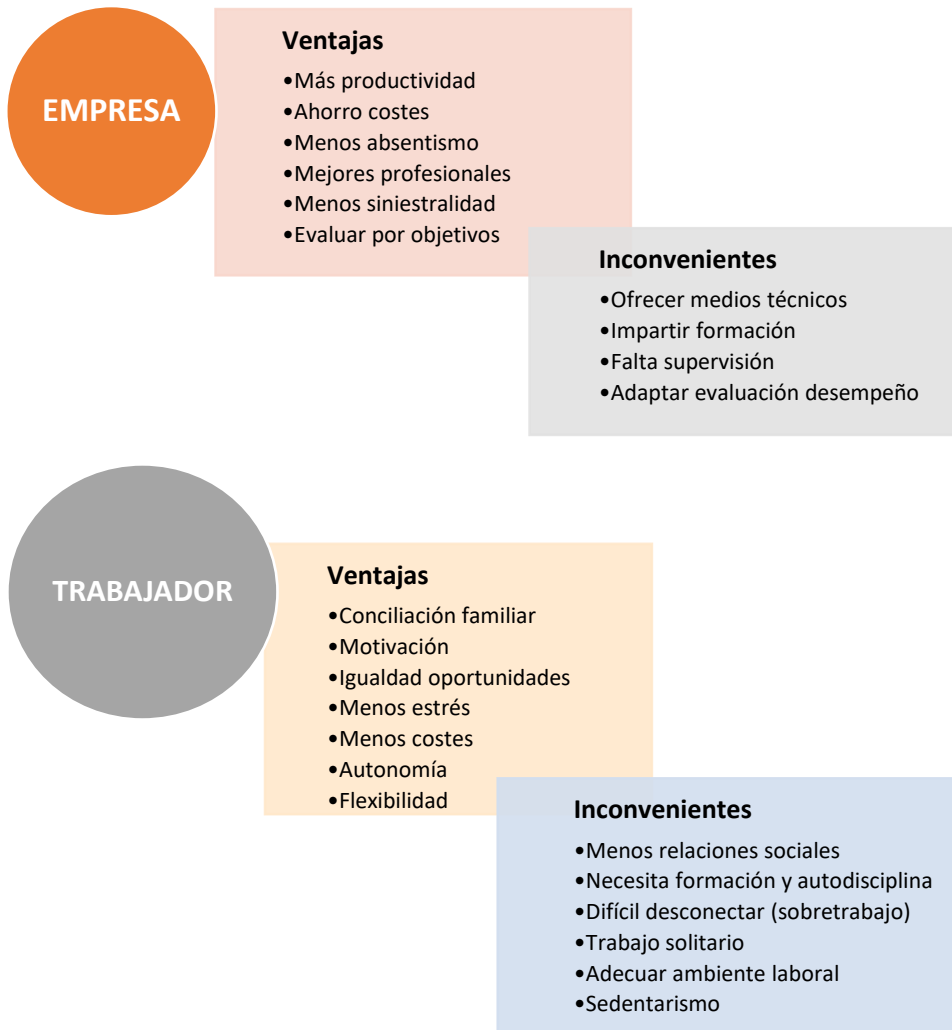
El rol del directivo de Recursos Humanos debe pasar por participar en los **objetivos estratégicos** de la organización, de cara a la toma de decisiones de su departamento y la capacidad de innovación en las políticas de personas. Es el motor de motivación y vinculación de los trabajadores.

Los directivos de Recursos Humanos deben adaptarse a los cambios, en cuanto a organización y tecnología, dando respuestas que favorezcan, por ejemplo, el trabajo en remoto, y una nueva operativa del departamento, aprovechando los avances tecnológicos en cuanto a la gestión de la información, la logística y la comercialización (Ittrends, 2020).

Uno de los cambios que debe controlar el responsable de las personas de una organización, son las nuevas normas, tanto a nivel de prevención de riesgos, condiciones laborales, como de gestión de teletrabajo.



El uso del teletrabajo se ha extendido a raíz de la crisis sanitaria, como modalidad alternativa para no paralizar la actividad laboral. Este tipo de trabajo, en principio, puede reportar beneficios al empleado, al reducir el tiempo de desplazamiento, facilitar una cierta flexibilidad en sus tareas y el horario de trabajo, y una mayor conciliación personal y familiar (Muñoz, 2020).



El teletrabajo, además, puede constituir una **ventaja competitiva** para la empresa. Se ha presentado como una forma de flexibilizar las relaciones laborales, contribuyendo por otra parte a una mayor conciliación familiar y profesional. Ha demostrado que la productividad puede aumentar, por la mayor motivación del trabajador, que a menudo dedicará más horas a su trabajo, y se esforzará más para entregar en plazo. Aunque por otro lado haya supuesto un reto emocional para muchos, que se han sentido más solos y aislados, echando en falta la colaboración de sus compañeros, habitual en la oficina, junto con otros hábitos sociales.

Uno de los retos que presenta el teletrabajo al directivo de RRHH es la adaptación de todos los empleados a esa nueva forma de realizar sus funciones, cuando no siempre estarán preparados para hacerlo. Por lo que deberá:

- Contar con una *política formativa* que les capaciten para ello
- Mantener el *compromiso* y la *implicación* en los valores de la empresa de los trabajadores, indistintamente de dónde se ubiquen
- *Retener* al mejor talento de la organización, ideando la estrategia más acertada para esta descentralización
- Fomentar la *autonomía* de sus trabajadores

- Desarrollar nuevas *habilidades* sociales por su parte, como la comunicación, la empatía o la flexibilidad para responder a los desafíos del teletrabajo
- *Motivar* a los trabajadores, y fomentar un clima de trabajo fluido y cómodo, donde las charlas informales no se pierdan por el hecho de no compartir una misma ubicación, tratando de replicar las rutinas y hábitos que ya se llevaban a cabo en el trabajo presencial, para minimizar los efectos negativos del trabajo en solitario que supone este método

Por tanto, los directivos de Recursos Humanos son los responsables de transformar la cultura empresarial tradicional hacia otra más idónea para la nueva situación, centrada en establecer una red de trabajo en equipo, más ágil, descentralizada y con mayor autonomía, en un entorno agradable, conectando emociones y puntos de vista diferentes, cuya sinergia favorezca los resultados en su conjunto.

Por otra parte, una de las consecuencias en el ámbito laboral de esta crisis va a ser muy probablemente la **reestructuración de las plantillas**. El directivo de RRHH tiene que colaborar con la dirección de la organización para elaborar la estrategia de rediseño de las nuevas estructuras de personal, sin que esto implique una merma en el bienestar social, que haga huir el talento más valioso para la empresa.

Los trabajadores son el recurso clave de toda organización. De la selección de las personas adecuadas dependerá que la compañía alcance sus propósitos de competitividad y productividad. Una elección incorrecta, o la pérdida de talentos pueden suponer un importante revés para la organización. Por eso es importante saber atraer y retener al talento, desarrollar las políticas adecuadas de retribución, formación y desarrollo, que les motive a asimilar y compartir la visión de la empresa, que se plasmarán en una misión, unas metas, unos objetivos y unas estrategias.

Las políticas de promoción y evaluación del desempeño deben adaptarse a esa nueva modalidad. El directivo de RRHH deberá encontrar el modo de valorar las habilidades, conocimientos y éxitos de los empleados en remoto, para lo cual tendrá que elaborar una estrategia de evaluación adaptada a esa circunstancia. Será un tipo de trabajo, donde el rendimiento no se va a medir por la “presencia” del trabajador, y una supervisión directa de cómo realiza su trabajo, sino mediante el establecimiento de objetivos, que son los que medirán su productividad.

Reestructuración de plantilla

- Rediseñar funciones y responsabilidades
- Retener el talento
- Transformar y reciclar perfiles
- Desprenderse de personas que no encajen con la nueva estrategia

En tiempos de crisis, el líder debe estar a la altura de las circunstancias y actuar de modo que genere el compromiso y la confianza en su equipo de trabajo (March, 2020). Las habilidades que se espera de un líder son, entre otras, una gran capacidad de trabajo, honestidad, empatía, confianza, sensibilidad y cercanía. Debe adoptar estrategias de afrontamiento, siendo consciente de que es un referente para su equipo, y que todas las miradas van a ir hacia él, esperando que actúe y les oriente.



Debe ser honesto, y a la vez lo más positivo posible, fomentando una comunicación directa y sincera, y destacando la capacidad de aprovechar las oportunidades para convertirlas en éxitos. Asimismo, debe ser empático, escuchando las necesidades de su equipo y respondiendo en función de las emociones que detecte. El líder de Recursos Humanos debe saber mantener la calma, demostrando agilidad y compostura, para minimizar la incertidumbre entre su equipo.

En palabras de Núñez (2020), de Paragon Partners, "la dirección requiere un liderazgo fuerte, integrador, con capacidad de motivar, de inspirar y de unir a las personas. Flexibilidad y gestión del cambio. Tiene que ser un líder colaborador, innovador, creativo, transformador digitalmente, con gran capacidad de comunicación y capaz de conciliar el trabajo con la vida familiar y personal".

Es necesario que la gestión por parte del departamento de RRHH tenga en cuenta las emociones de los trabajadores, y entre ellas el estrés que esta situación de incertidumbre ha generado entre ellos, que pueden degenerar en una disminución de la motivación y la productividad, y un aumento en el absentismo laboral (RRHHDigital, 2020).

"Los departamentos de Recursos Humanos debemos trabajar para convertirnos en uno de los principales pilares de apoyo emocional de nuestros empleados", comenta Ana Romeo, directora de RRHH de la compañía de seguros Cigna.

3.2. Principales actuaciones de los departamentos de RRHH ante el Estado de alarma

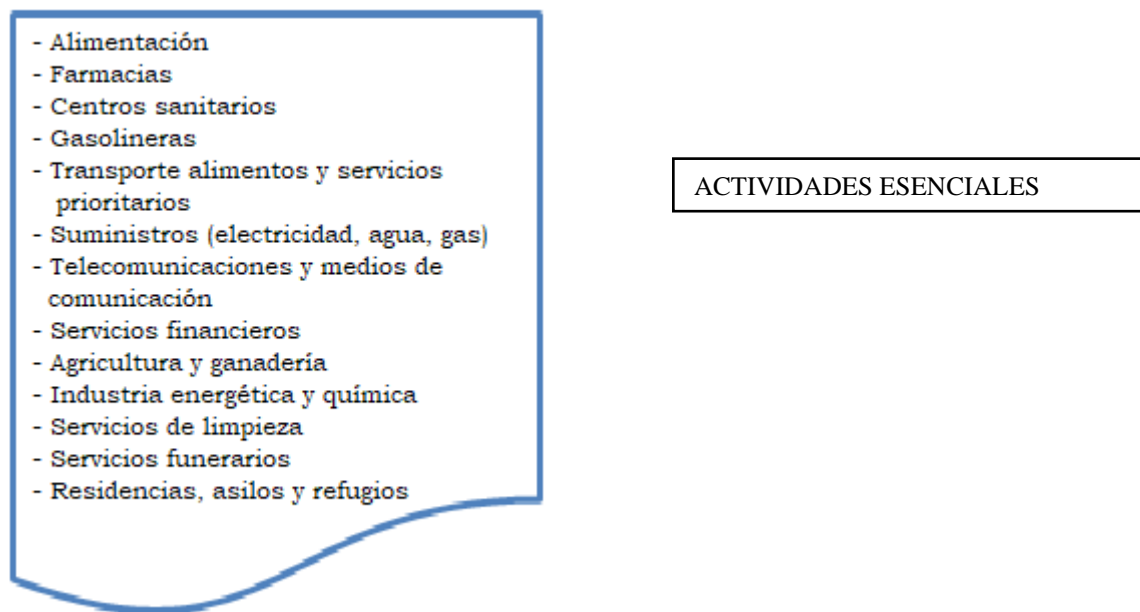
En un primer momento, la prioridad ha sido velar por la seguridad de los trabajadores y sus familias, además de preocupar también la de otros agentes colaboradores, como los clientes, los proveedores o los socios de la empresa. Posteriormente, la empresa ha de preocuparse por su propia viabilidad, ideando estrategias de colaboración a distancia con sus trabajadores, así como relacionándose con sus clientes y proveedores de una manera telemática y digital (Quinn, 2020).

Se trata de mantener en la medida de lo posible el nivel de empleo, además de mantener una continua comunicación con los agentes externos, que garantice un servicio de calidad, una información constante y un compromiso por las partes.

Este nuevo escenario puede acarrear nuevas oportunidades de negocio, en el que se ofrezca una propuesta de valor ajustada a los nuevos hábitos de los clientes, o hacia los nuevos segmentos de mercado detectados.

De ahí la importancia de empezar a digitalizar los procesos y trabajar en remoto, para llegar al mayor espectro posible del mercado, donde la ciberseguridad se muestra como un elemento clave para continuar por esa vía.

Con la actual crisis sanitaria, al principio del confinamiento, se hizo una distinción entre actividades esenciales y actividades no esenciales. Las empresas cuyos servicios se consideran esenciales, pudieron seguir trabajando pese al estado de alarma. Entre las diferentes actividades, cabe destacar los establecimientos de alimentación, bebidas, y productos de primera necesidad, farmacias, centros médicos, ópticas, ortopedias, prensa y papelería, gasolineras, estancos, telecomunicaciones, comercio electrónico, telefonía, correos y paquetería.



La segunda quincena de abril se reactivó la actividad no esencial, de sectores que, como la construcción, no podían realizarse mediante el teletrabajo, con las correspondientes medidas de prevención y protección.

Por tanto, hay dos posibles escenarios para una organización:

- Que haya podido **seguir** ejerciendo su actividad pese al confinamiento
- Que haya tenido que **paralizar su actividad**, porque no se consideraba esencial, con las correspondientes pérdidas económicas, disminución de la producción y teniendo que afrontar técnicas de minimización de los efectos negativos en su cuenta de resultados

Ante esta situación, la empresa, cuya actividad no es esencial, tenía varias posibilidades:

- *Reestructuración de plantilla*, a las necesidades reales de producción: teletrabajo, suspensión de contratos, despidos, modificación de jornada
- *Revisión del modelo de remuneración*: flexibilización, referenciada a objetivos, sistemas de desempeño
- *Política de repatriación* de trabajadores desplazados en el extranjero
- *Distribución de recursos*, capacidades, costes, políticas de protección, comunicación, gestión de personas
- *Gestión del cambio*: evaluación de competencias, líneas de actuación, métodos de comunicación, introducción de las nuevas tecnologías para el trabajo colaborativo asociado a entornos digitales y de teletrabajo

La crisis sanitaria ha provocado cambios en las organizaciones, que implica que ahora deban tener en cuenta nuevas medidas (Carrasco, 2020):

Prevención de riesgos de contagio

Esto puede suponer varias modificaciones: contratación de mayor número de personal para las labores de limpieza y desinfección, la paralización de la actividad laboral por riesgo grave por exposición al virus, aumento de la modalidad del teletrabajo en algunos puestos de la empresa que puedan realizarlo, distanciamiento de las personas en sus puestos de trabajo

Justificante de desplazamiento al puesto de trabajo

Otra de las consecuencias del confinamiento por la crisis ha sido el control por parte de las fuerzas de seguridad en carretera, para reducir al máximo la circulación de vehículos, que sólo pueden desplazarse por causa de necesidad justificada. La asistencia al trabajo es una de esas causas, y como tal deberá justificarse con un documento emitido por la empresa, que incluya los datos personales del trabajador, el horario laboral y la dirección del centro de trabajo adonde debe acudir.

Bajas laborales por incapacidad laboral

Los trabajadores pueden acogerse a una baja laboral, ya sea por estar contagiados por el virus o por estar en cuarentena, siguiendo las instrucciones de las autoridades sanitarias

Empleo flexible

Se introduce el concepto de "empleo flexible" (Redacción RRHH, 2020) como un modelo de contratación temporal de aquellos perfiles que sean necesarios en un momento dado para reactivar la productividad, al igual que el mercado laboral.

El empleo flexible es, según Peñaranda, "una oportunidad para cubrir sus necesidades de talento, adaptándose a los requerimientos de ese momento concreto".

Favorecer la conciliación

Es probable acudir a medidas de suspensión de contratos que supongan una reducción de la jornada, flexibilidad horaria o rotación de personal, ya sea por motivos económicos, o porque tengan que cuidar a personas dependientes (mayores, niños, enfermos).

El teletrabajo es otra posibilidad que mejora la conciliación de la vida personal con la profesional, a la vez que protege del contagio. Se acudirá a esta modalidad cuando sea factible, los trabajadores tengan los recursos técnicos necesarios, y estén de acuerdo con la empresa para realizarlo.

No obstante, en España el teletrabajo no es una modalidad habitual, y antes de la crisis del Covid-19 el 62% de los trabajadores no podían acudir a este tipo de trabajo (Brainsre.news, 2020). Son sectores como los tecnológicos los que más utilizan el teletrabajo, siendo en su mayoría empresas multinacionales las que suelen implementar esta modalidad. Sin embargo, para los trabajadores, el hecho de compartir un mismo espacio físico ayuda a desarrollar las relaciones sociales, mejorando el ambiente de trabajo, fomentando la creatividad y aumentando la productividad.

Cambios horarios y turnos de trabajo

La nueva situación provocada por la crisis sanitaria del Covid-19 ha provocado que otra de las medidas que han tenido que adoptar los departamentos de RRHH sea la de modificar los turnos de trabajo. Los servicios de prevención han intervenido en dicha modificación para adaptarse a los nuevos requerimientos, que afectan a la seguridad y salud de los trabajadores.

Se ha reorganizado el horario de atención al público, reduciéndose en tiempo de confinamiento y volviendo progresivamente al horario habitual en la llamada "nueva normalidad" (Marina, 2020).

Y dentro de esta reestructuración de la jornada, se ha recomendado una entrada y salida escalonada de trabajadores, para minimizar la concentración, o la creación de nuevos turnos. Entre estos turnos, se ha recomendado asignar el mismo grupo de personas, evitando la rotación de éstas, con el objeto de que sean siempre los mismos compañeros por grupo, y disponer así de una trazabilidad en caso de detectarse algún contagio en los grupos. Estos turnos fueron más reducidos durante el confinamiento, y poco a poco han vuelto a reincorporarse todos los trabajadores tras las fases de la desescalada. Sólo en determinados sectores no han podido retomar la actividad por diversas causas (económicas, productivas).

Reducción de costes

La paralización de la actividad y la ausencia de trabajadores por el confinamiento ha producido serios recortes en la producción y la rentabilidad de las empresas, que han tenido que plantear medidas para minimizar el impacto en sus cuentas anuales. Entre las estrategias de reducción de costes, se han pensado en algunas como: la reducción de jornada, la eliminación o disminución de incentivos, la reducción de salarios variables, la solicitud de suspensión de contratos (ERTE), o excedencias voluntarias.

El despido es una opción, pero no es la más económica ni la más recomendable, si se pretende mantener la plantilla y el mismo nivel de producción. Es por esto que la reducción de jornada y su respectivo salario es una de las medidas más utilizadas. El ajuste de los complementos salariales por productividad o incentivos también es un método de recorte en los costes (Redacción, 2020).

Además, gracias a las políticas de exoneración de cotizaciones y prórroga facilitadas por el gobierno, los ERTE están siendo una de las herramientas más efectivas para el mantenimiento del empleo, unido a un ajuste de los costes empresariales.

ERTE

Una de las medidas que más se han extendido entre las empresas, debido a la paralización de su actividad, la reducción o nula producción y la ausencia de asistencia por parte de los trabajadores, es el expediente de regulación temporal de empleo.

De hecho, ha sido una medida favorecida por el Gobierno, que ha incorporado criterios como el acceso a la prestación por desempleo, aunque no se alcance el período mínimo para su obtención.

¿Qué es un ERTE?

El ERTE, regulado en el artículo 47 del ET, es una suspensión temporal de la relación laboral, o una reducción de la jornada, unida a la paralización del recibo de su salario o la correspondiente proporción en caso de reducir la jornada. Esta suspensión no está supeditada a una indemnización, pero sí podrá generar el cobro de la prestación de desempleo.

El ERTE puede venir provocado por diversas razones:

ECONÓMICAS	Pérdidas justificadas a lo largo de un período de tiempo prolongado, o bajada de ingresos que hagan inviable el mantenimiento normal de gastos
ORGANIZATIVAS	Reestructuración por reducción de centros de trabajo, supresión o fusión de departamentos, puestos de trabajos o servicios prestados
TÉCNICAS	Falta de viabilidad por cambios en el modelo productivo
PRODUCCIÓN	Reducción prolongada en el tiempo, por una caída en la demanda de productos y/o servicios
FUERZA MAYOR	Debidos a circunstancias excepcionales y temporales, que ocasionan una situación imprevisible y perjudicial para la empresa. La actual crisis sanitaria por el coronavirus es un ejemplo de dicha situación.

Por su carácter temporal, la empresa tiene la obligación de reincorporar a los trabajadores, una vez cesadas las causas que motivaron la suspensión, además de mantener la cotización durante ese período

En casos de fuerza mayor, será la autoridad laboral quien confirme dicha causa, y en la situación de crisis actual, el SEPE puede determinar que la prestación cobrada durante el período de suspensión no compute como consumo de período o que la perciban trabajadores que no cumplan el mínimo requerido para su abono.

Además, hay otras posibilidades de acuerdos entre empresa y trabajador: flexibilización en las jornadas (recuperables más adelante), concesión de vacaciones y permisos, reducción de jornada, modificación de condiciones laborales

Beneficios del ERTE:

Trabajador:

- Mantiene su puesto de trabajo, al que se reincorporará con el cese del ERTE
- Cobra la prestación por desempleo en el período de suspensión

Empresa:

- Medida de reestructuración de la plantilla, que no supone costes por despido (indemnización)
- Conserva el personal, que retomará la actividad cuando finalice el período crítico

Procedimientos para aplicar un ERTE:

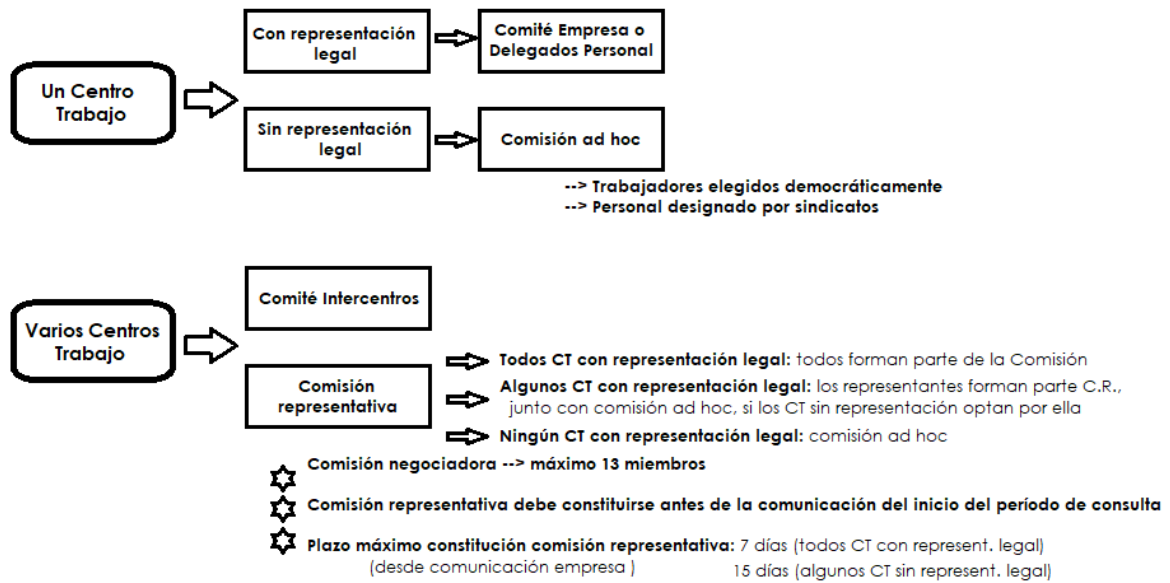
El procedimiento a seguir en caso de ERTE (Jover, 2020) vendrá dado por una autorización administrativa, por parte de la autoridad laboral, previa solicitud de la empresa y los justificantes requeridos. Dicha solicitud deberá presentarse también a los representantes de los trabajadores. La autoridad laboral pedirá informe a la Inspección de Trabajo, debiendo dictar una resolución en unos 5 días máximo desde la solicitud, que será transmitida a los sindicatos.

El ERTE será por causas organizativas, técnicas o de producción cuando no sea posible justificar fuerza mayor, pero existan motivos justificados de una clara reducción de la producción, con su correspondiente consecuencia económica sobre la empresa.

En este caso, el procedimiento se inicia con un escrito a los representantes sindicales, a los que también se les requerirá un informe, en los que se comunican las causas alegadas, número de trabajadores afectados, medidas aportadas para la suspensión y criterios para seleccionar al personal afectado.

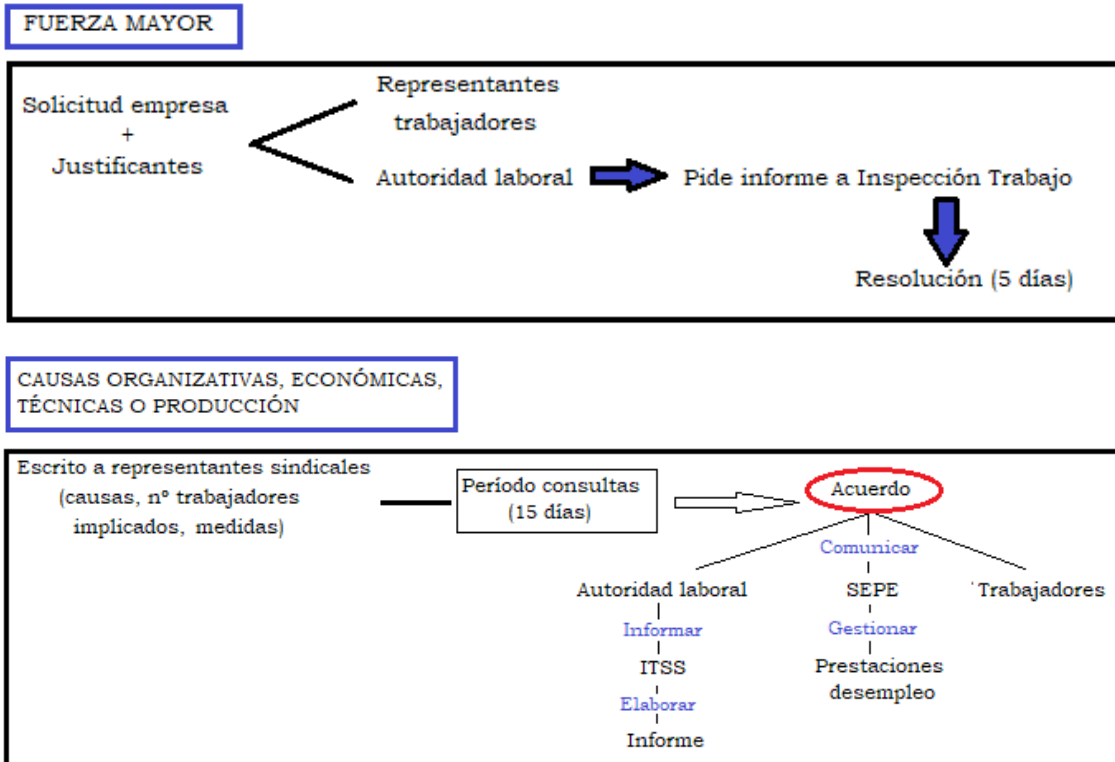
Al mismo tiempo, se debe comunicar el período de consultas a la autoridad laboral, junto con la memoria explicativa de las causas.

El período de consulta será como máximo de 15 días, y su objetivo es alcanzar un acuerdo entre las partes. Una vez llegados a este punto, se comunicará dicho acuerdo a la autoridad laboral. Se notificará a cada trabajador la fecha de su suspensión, de manera individualizada. La autoridad laboral traslada la comunicación de la suspensión de trabajo al servicio público de empleo, que se hará cargo de la gestión de prestaciones por desempleo, y a la Inspección de Trabajo, que deberá elaborar su respectivo informe.



Fuente: (Jover, 2020)

Procedimiento ERTE:



SOLICITUD COLECTIVA DE PRESTACIONES POR DESEMPLEO POR SUSPENSIÓN O POR REDUCCIÓN DE JORNADA A CONSECUENCIA DEL COVID-19				  									
Datos de la empresa													
Razón social			Causa del ERE temporal adoptado										
N.I.F. empresa			Número de trabajadores de la empresa										
C.C.C.			C.C.C. principal de la empresa										
Nº ERE			Ámbito geográfico del ERE										
Representante													
Nombre													
N.I.F.													
Teléfono													
Correo electrónico													
<p>DECLARO que los trabajadores afectados por las medidas adoptadas, incluidos en la siguiente relación, han conferido a la empresa la representación para presentar en su nombre la presente solicitud colectiva, a efectos de lo dispuesto en el artículo 5.3 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre LPAC.</p> <p>El tratamiento de los datos contenidos en esta comunicación se realiza en cumplimiento de lo dispuesto en los apartados 1.c) y 1.e) del artículo 6 del Reglamento UE 2016/679 del Parlamento y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos, y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE.</p>													
RELACIÓN DE TRABAJADORES													
DNI / NIE	Nombre	Apellido 1	Apellido 2	Teléfono	Código postal	Clave IBAN E500	Cuenta bancaria (si IBAN) 0000 00000000000000	Tipo medida	Fecha inicio suspensión o reduc. jornada	Fecha fin suspensión o reduc. jornada	% jornada del contrato a tiempo parcial	% reducción de jornada en ERTE	Base reguladora diaria

Fuente: www.sepe.es

Tras la declaración del Estado de alarma, se puede presentar un ERTE por fuerza mayor por parte de las empresas que no pueden desarrollar su actividad por decisión de la Administración Pública, las afectadas por el contagio o el aislamiento preventivo o las que han de cerrar por falta de afluencia de usuarios o clientes, o falta de suministros, a consecuencia de la crisis sanitaria (bares, restaurantes, cines, museos, espectáculos, bibliotecas, teatros, locales deportivos, salones recreativos, hoteles, colegios).

En aplicación del **Real Decreto 463/2020**, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma, la empresa podrá presentar su solicitud de suspensión temporal de empleo (ERTE) ante la Autoridad laboral, junto con un informe justificativo, y la documentación pertinente (los certificados de trabajadores).

También, en aplicación del **Real Decreto Ley 8/2020**, de 17 de marzo, pueden solicitar un ERTE por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción (suspensión o reducción de jornada). Pretende la flexibilización de las medidas para poder agilizar los mecanismos de suspensión o reducción de actividad, y que los trabajadores puedan acceder a las correspondientes prestaciones por desempleo.

En su artículo 22, regula las suspensiones y reducciones de jornada por causa mayor, mientras que el artículo 23 se refiere a las causadas por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción. El procedimiento que se lleva a cabo en cada situación ya se explicó anteriormente.

Ante la situación especial por el COVID-19, las empresas tendrán exenciones en el pago de las cotizaciones empresariales (artículo 24), tanto en el ERTE total como en el parcial. En caso de empresas de menos de 50 trabajadores, la exención es del 100%, mientras que, si supera este límite, se le exonera en un 75% de su aportación empresarial. Asimismo, los trabajadores podrán solicitar la prestación por desempleo, incluso sin cumplir los requisitos necesarios para su acceso, además de existir unos subsidios para empleados de hogar, extinción de contratos temporales o en el período de prueba.

El **Real Decreto Ley 9/2020**, de 27 de marzo, incluye medidas de protección económica y social adicionales, donde la duración de los ERTE no se podrá extender más allá del período

de estado de alarma. Además, interrumpe la duración máxima de los contratos temporales para garantizar la prestación de servicios, sin que la situación de emergencia los afecte.

En abril se amplió el alcance de los ERTE por fuerza mayor (**Real Decreto Ley 15/2020**, de 21 de abril), con el objeto de cubrir las pérdidas de actividad en sectores esenciales que han visto disminuidos de manera significativa sus ingresos.

Como normativa de inclusión de medidas/ sociales para la defensa del empleo, el 12 de mayo se publicó el **Real Decreto Ley 18/2020**. Amplía hasta el 30 de junio la causa de fuerza mayor para la situación de suspensión. Las empresas deberán ir reincorporando a los trabajadores, ajustando en su caso las reducciones de jornada. De la misma manera, tanto las medidas de protección por desempleo aplicables a los trabajadores, como las medidas de exoneración de cotizaciones empresariales se amplían hasta final de mes de junio.

4. ACTUACIONES DE EMPRESAS DE VARIOS SECTORES ANTE EL ESTADO DE ALARMA

"La pandemia del coronavirus ha traído muchos cambios en las funciones de los departamentos de Recursos Humanos, así como en todo el mundo laboral" (Lacruz, 2020).

Los trabajadores están sufriendo una crisis más grave que la financiera del 2008, desconocida por su magnitud desde la Gran Depresión. Y, por tanto, el departamento de Recursos Humanos es uno de los más afectados en consecuencia. Su responsabilidad dentro de la organización se ha visto incrementada, puesto que se ve en la necesidad de decidir junto con la Dirección General la mejor solución para ellos, que además vaya en consonancia con los objetivos de supervivencia y rentabilidad de la organización.

Esto significa que muchos empleados se están viendo involucrados en procesos de regulación de empleo, nuevas medidas de prevención, modalidades de teletrabajo y otra serie de circunstancias especiales, que van a requerir de una importante capacidad de adaptación y resiliencia por su parte.

Al profesional de RRHH se le une, por tanto, la función de gestionar y tramitar un ERTE, una modificación de jornada u horario, un nuevo método de trabajo (a distancia, que añade nueva documentación contractual para su regulación), emitir los justificantes de asistencia al centro de trabajo, a aplicar la ley de prevención en caso necesario (paralizar la actividad por riesgo grave e inminente), gestionar las bajas por incapacidad temporal (en caso necesario de enfermedad por el virus), así como orientar y asesorar en todo lo referido a la situación actual, por parte de los trabajadores. Además, habrá personas que no estén tan familiarizadas con las nuevas tecnologías, por lo que deberán elaborar una sencilla guía, en caso de tener que teletrabajar, además de ofrecer determinados consejos para que la productividad y el estrés no hagan mella ni en el trabajador, ni en la empresa.

Este aumento en su actividad va a ser fuente de estrés, por la premura del tiempo y la incertidumbre que degenerará en preocupación dentro de la plantilla. El director de Recursos Humanos va a tener que ser más cercano y conciliador que en ningún momento, puesto que las personas están especialmente sensibles y nerviosas, ante unas circunstancias que no han tenido que experimentar en mucho tiempo. Debe ser el ejemplo para seguir de tranquilidad y confianza, ante los miedos y dificultades que surjan entre los trabajadores, por los diversos cambios que van a enfrentar.

Ahora más que nunca, la comunicación será esencial. Deberán estar en permanente contacto, sobre todo virtualmente. Y esta misma herramienta será la más utilizada para situaciones de enfermedad, del propio trabajador o familiares, debiendo la empresa ofrecer un servicio de apoyo psicológico para aliviar el estado anímico de las personas que puedan verse más afectadas por esta crisis.

Ante la epidemia por COVID-19, el Gobierno ha editado una serie de medidas en función de las posibles situaciones que pueden darse en una empresa y para sus trabajadores (Wolters, 2020), que el departamento habrá de conocer e implementar:

- Frente a los trabajadores, como medida de prevención, se procede a la paralización de la actividad por parte de las empresas, o la adopción de medidas organizativas temporales que minimicen el contacto social.
- En el caso de que el trabajo implique un riesgo grave e inminente por contagio, se aplicará lo dispuesto en el art. 21 de la Ley de Prevención de riesgos laborales, por el cual los trabajadores pueden interrumpir su actividad, sin perjuicio por parte de la empresa de esta decisión (salvo que se actúe con negligencia o mala fe).

Con esta situación, muchas empresas han optado por el *teletrabajo*, como forma de continuar con el trabajo y ofreciendo el servicio a los clientes y usuarios. Esa medida será, en principio, temporal y ajustada a convenio, sin que suponga una merma de derechos laborales ni coste para los trabajadores, que, si resultan contagiados, o deben permanecer en cuarentena, cobrarán el 75% de la base, tal y como si de una baja por contingencias profesionales se tratara.

En cuanto a medidas extraordinarias por paralización de la actividad, la empresa podrá acudir a los art. 47 y 51 del Estatuto de los trabajadores, y solicitar la extinción, suspensión de contratos o reducción temporal de la jornada laboral, a consecuencia de la emergencia, y las consecuentes pérdidas de ingreso o actividad, lo que supondría una causa de fuerza mayor. La empresa se verá exonerada de las cotizaciones a la Seguridad Social, durante el período de suspensión, y en caso de extinción de contrato, las indemnizaciones irán a cargo del FOGASA.

Otras medidas organizativas comunes a las empresas son la cancelación de viajes y reuniones, la reubicación de sus empleados, o las bajas médicas por enfermedad o período de excedencia para el cuidado de familiares.

Además, tienen que revisar sus planes de inversión y financiación, para garantizar la continuidad, evaluar la cadena de suministros, analizando a los proveedores de sus productos críticos, para asegurar el abastecimiento.

Evaluar qué puestos de trabajo ostentan los roles indispensables y las habilidades necesarias para estos momentos, con la consecuencia de administrar la concentración mínima de trabajadores que tengan que realizar las actividades esenciales, estableciendo turnos y rotación de personal.

La organización deberá contar con una alta capacidad de reacción, para adaptarse a los cambios y nuevas reglas del mercado con la mayor agilidad posible. Debe explorar sus fortalezas, extrayendo de ellas su valor diferencial que les dé la ventaja competitiva ante el resto de los competidores de su entorno. Tiene que saber aprovechar las competencias de los trabajadores, reorganizando la estructura, de modo que se explote al máximo las aportaciones que cada persona puede realizar en torno a los objetivos estratégicos, consiguiendo alcanzarlos de manera óptima, con soluciones innovadoras, que aporten valor añadido. Para llegar a conocer sus puntos fuertes, la organización debe mantener una política de comunicación fluida, con sus clientes externos, y con su estructura interna, que conforman la imagen corporativa frente a los agentes del entorno (López, 2020).

La agilidad incluye ser flexible, y organizarse en equipos capaces de aportar soluciones diferentes, formado por personas multifuncionales, autónomas, creativas y proactivas, que conozcan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, cuyos beneficios irán dirigidos a la productividad y rentabilidad, pero también hacia su conciliación y satisfacción laboral. Esta capacidad de transformarse, de ser capaz de trabajar de un modo distinto es lo que va a diferenciar a unos perfiles de otros, y son los que deben valorar los directivos de RRHH para la nueva estructura organizativa.

Esta gestión del cambio no sólo incluye la agilidad, la transformación rápida ante un entorno cambiante, sino también la “antifragilidad”. Esto significa que, ante una situación de amenaza, en lugar de debilitarse, la organización sale reforzada y con procesos de gestión mejorados por las nuevas estrategias. Estas son las empresas que aprovechan la situación para sacar partido, donde otras no resisten o simplemente se dedican a aguantar el golpe. Un ejemplo de ello son las aplicaciones móviles, que ya trabajan con la realidad digital o las

que sean capaces de aumentar la rentabilidad con prácticas como el teletrabajo y el comercio electrónico.

Por tanto, es hora de que el líder haga su trabajo, mantenimiento un flujo de comunicación continua, inspirando confianza y tranquilidad en su equipo, analizando todos los escenarios posibles, sin perder de vista ningún riesgo, u oportunidad.

A continuación, vamos a detallar algunas de las medidas por las que han optado las empresas de diferentes sectores económicos, tanto en relación con su estructura y sus trabajadores, como con el entorno, clientes y proveedores. Los sectores más afectados por la crisis del COVID-19 han sido la hostelería, el turismo, las compañías aéreas, el comercio, el sector cultural (cines, museos, teatros).

Un ejemplo de ello es el equipo de la página web www.fororecursoshumanos.com, que mediante un comunicado informaron el 16 de marzo de la reprogramación de actividades y contenidos, en modalidad de teletrabajo, tras el cierre de sus centros físicos. Dentro de este formato, han desarrollado las reuniones con empresas y profesionales a través de una oficina virtual (las videoconferencias han aumentado hasta en un 700% desde el 1 de febrero a primeros de abril). Van a recurrir al uso de "píldoras formativas" online, emisiones en streaming, y la utilidad de las redes sociales, como método de mantenimiento del contacto con sus usuarios habituales.

4.1. Empresas de restauración y hostelería



Uno de los sectores más castigados por la crisis ha sido el de bares y restaurantes, que se enfrentan a uno de los peores años para sus negocios, por la drástica caída del consumo, que no acaban de convencer ni con las medidas iniciales de la desescalada, que obligan a mantener un número reducido de sus mesas y espacios.

En este sentido, ha habido dos vertientes, los que han tenido que cerrar sin otras opciones, y los que han optado por el reparto de comida a domicilio. Ejemplos de estas empresas son las ya conocidas **Just Eat, Deliveroo, Glovo o Uber Eats**, que han seguido funcionando, con las correspondientes medidas de seguridad en la entrega (dejando el pedido en la entrada del domicilio, usando guantes, mascarilla o gel desinfectante).

Empresas como **Telepizza** tuvo que cerrar sus locales, pero continuó su actividad con los pedidos a domicilio, a diferencia de otras como McDonald's, Burger King, VIPS o Domino's Pizza, que además de no realizar reparto a domicilio han solicitado ERTE para una parte de sus plantillas de trabajadores. En este caso, las suspensiones de contratos de este sector llevaban de la mano incluida la exención del 100% de las cuotas a la Seguridad Social, si el número de trabajadores es menor de 50, o del 75%, si superan esa cifra. Otras medidas adoptadas fueron las vacaciones anticipadas, combinadas con ERE.

La empresa **Sodexo**, dedicada a ofrecer servicios de comida a restaurantes, hospitales, colegios, además de instalaciones (lavandería, tratamiento de agua, gestión de residuos), ha continuado activa en casi la mitad del negocio, en aquellos sectores esenciales como los servicios de limpieza, mantenimiento o restauración de las áreas sanitarias, teniendo que suspender los contratos en el resto de los sectores.

La empresa Axa está minimizando gastos como los de marketing, o la renovación de contratos temporales de personal, centrándose en la fidelización de sus clientes.

La crisis económica, los afectados por ERTE o despidos, o el miedo al contagio dibujan un futuro incierto para la recuperación en la hostelería. El descenso del turismo extranjero, por el cierre de fronteras o las estrictas medidas para su acceso cuando llegue, también implica pérdidas de beneficios, sobre todo para aquellos restaurantes que dependen del turista extranjero en mayor medida.

4.2. Empresas de turismo

El sector hotelero pasa por unos momentos muy difíciles, con la crisis sanitaria sobrevenida. Aun así, cada hotel es diferente, y los clientes y destinos también varían.

En general, todos los hoteles han optado por flexibilizar su política de cancelación y la puesta en valor de sus productos. Se promocionan más los apartamentos y destinos rurales o más tranquilos, que permitan a los visitantes mantener una privacidad mayor, sin necesidad de ocupar zonas comunes, críticas en cuanto a la posibilidad de contagios.

La mayoría de las empresas han aprovechado este tiempo para reciclarse y mejorar en sus habilidades y conocimientos en torno a la digitalización, aplicaciones informáticas y comercio electrónico, a través de cursos online.

Van a tener que ajustar sus costes para no obtener mayores pérdidas de las que puedan ir arrastrando ya, con el descalabro de la demanda, además de tener en cuenta las nuevas medidas higiénicas y de seguridad, si quieren atraer a un público probablemente reticente y desconfiado, al menos al principio. Este elemento, el cliente, va a ser la pieza clave a escuchar si la empresa quiere ser competitiva, puesto que ahora más que nunca marcará la diferencia y la posibilidad de mantenerse o no. De ahí que deba transmitir seguridad y confianza, y un producto de valor para el turista.

Los hoteles de la cadena **Meliá** (Hosteltur, 2020) han sufrido algún que otro revés, a causa de la crisis, incluso antes, con la cancelación del evento del Mobile World Congress, que se iba a celebrar en la comunidad autónoma catalana.

La compañía tuvo que cerrar sus establecimientos, manteniendo algunos hoteles abiertos como hospitales o para acoger a los profesionales del servicio de emergencias.

Sus resultados, como todos los del sector, se ha visto mermado por la paralización de la actividad (el EBITDA ha caído un 84,7% en el primer trimestre del año).

Ha tenido que poner en marcha un estricto plan de contingencia para asegurar la continuidad del negocio, protegiendo los puestos de trabajo. No obstante, ha tenido que solicitar un ERTE sobre unos 8.400 empleados.

La empresa ha apostado por la diversificación geográfica y el reciclaje de sus trabajadores, para adaptarse a los nuevos cambios del entorno en cuanto a la transformación digital, de manera que pueda afrontar situaciones como la actual de forma competitiva. Han realizado cerca de siete mil cursos desde que comenzó la pandemia, principalmente en temas de digitalización y capacidades para adaptarse al cambio. De igual modo, han recurrido al teletrabajo, en las posiciones que lo podían escoger.



Ha asegurado una capacidad suficiente de liquidez y solvencia, en aras de necesitar un margen de seguridad en tiempos de incertidumbre. Por lo que esta crisis no les ha pillado tan de sorpresa, y están en posición de garantizar su plantilla y la fidelización de clientes. Entre las medidas para garantizar más liquidez han decidido anular el dividendo y la reducción de los salarios de sus directivos a la mitad.

Llevan un constante seguimiento de la eficacia del plan, con políticas de financiación y reducción de costes, que están en continua revisión para ver si hay que modificar los parámetros, en función de la evolución del mercado y los factores económicos.

Para garantizar la cadena de distribución, la empresa colabora con sus proveedores estratégicos, además de trabajar con hoteles en alquiler, para dar una respuesta conjunta ante la situación de crisis.

4.3. Empresas de comercio

Los grandes almacenes también han tenido que cerrar sus establecimientos durante el período de confinamiento, permaneciendo abiertos sólo los locales destinados a la venta de productos de alimentación, higiene o primera necesidad, como por ejemplo El Corte Inglés o Carrefour.

Otros negocios como Leroy Merlín han optado por la venta de sus productos a través de su página web o vía telefónica, realizando la entrega a domicilio, o incluso en las zonas de aparcamiento.

No obstante, las pérdidas han sido considerables. **Mercadona** ha visto reducido sus beneficios previstos para el período en un 95%, debido a la pandemia (Caparrós, 2020). Ante esta situación, se ha decidido reinventar sin renunciar a su proyecto de compartir con sus clientes la experiencia de consumo, limpieza de hogar, aseo personal y cuidados, a través de reuniones por videollamadas. Utilizando procesos telemáticos, continúa con este proyecto de captación de las necesidades de sus clientes, contrastando la calidad de nuevos productos y posibles mejoras.

Entre las medidas que ha tomado, se encuentran:

- Control de aforo de sus supermercados
- Protocolos de limpieza y desinfección de las superficies de contacto más frecuentes, como carros, cajas, estanterías
- Disponibilidad de gel desinfectante y papel para los clientes
- Reducción del horario de apertura
- Aumento de salario de sus trabajadores en un 20%, por el esfuerzo extra durante el estado de alarma

El **Corte Inglés** tuvo que solicitar un ERTE para 26.000 de sus trabajadores, compensándoles para que mantuvieran el 100% de su salario. Para el resto de plantilla que

continúa con su trabajo, en el caso de las oficinas centrales, optó por el teletrabajo, implantando turnos y rotaciones, de modo que la mitad de los empleados trabaje desde casa mientras que la otra mitad accede a las oficinas, con las debidas distancias de seguridad, medidas de protección e higiene.

Mientras, en los supermercados, se realiza un control diario de temperatura antes de entrar, se utilizan mascarillas, guantes y gel desinfectante. Se lleva a cabo un programa diario de limpieza y desinfección de carros y superficies de contacto más frecuentes, se han colocado pantallas de protección en las cajas, o se han instalado cajas especiales para la atención de los clientes de más de 65 años, como población de especial riesgo.

El personal de otras plantas del centro comercial ha sido recolocados asimismo en los supermercados, cuyos trabajadores recibirán un extra de 300 euros en este período. Además, todos sus centros disponen de equipos sanitarios para todas aquellas intervenciones que sean necesarias para el personal que presente síntomas de la enfermedad o necesite de sus servicios. Por último, disponen también de la venta online y telefónica, con recogida en tienda.



Medidas muy similares han sido las elegidas por **Zara**, del grupo Inditex, que ha solicitado un ERTE para unos 37.000 trabajadores, cuyas tiendas han cerrado temporalmente, mientras que, con la reapertura, sus empleados tienen que realizar un control diario de temperatura, y usar mascarilla y guantes para trabajar. Realizan equipos de trabajo fijos por cada turno, que tendrán horarios de entrada y salida flexibles, debiendo limitar el tiempo de permanencia en tienda antes y después de cada turno. Deben evitar el uso de ascensores (sólo para mercancías y personas de movilidad reducida), minimizando el uso de las áreas de descanso, donde no se podrán compartir los utensilios de cocina y menaje, y el agua deberá ir en botellas individuales, no dispensadores. Sus uniformes de trabajo deben guardarse en la taquilla, hasta que se los lleven a su casa para lavarlos. Las reuniones presenciales se minimizan, para garantizar la distancia de seguridad. Asimismo, se debe hacer una limpieza y desinfección de los puestos y dispositivos electrónicos entre turnos. Especial atención se le prestará a la higienización de las superficies de los baños, debiéndose llevar una desinfección diaria de las instalaciones.

Otros ejemplos, son las empresas de telecomunicaciones, que no han podido paralizar su actividad, para dar continuidad al resto de organizaciones que necesita mantener sus comunicaciones (Sánchez, 2020). Operadoras como **Cellnex**, **Orange** o **MásMóvil** deben teletrabajar para seguir ofreciendo servicio a sus clientes, y cuyo tráfico de comunicaciones ha aumentado en un 30-40% desde el principio del estado de alarma, en el caso de Cellnex, y un 80%, en el caso de MásMóvil. Este aumento en la demanda hace que sea necesario un trabajo intenso, que puede superar al habitual, y está centrado en las políticas de fidelización de clientes, asumiendo la tarea de coordinar a sus equipos de una forma telemática, y resolviendo todas las incidencias desde casa.

Otros consejeros, como los del **Grupo BBDO** (agencia de comunicaciones y publicidad) ven como positivo que esta crisis hará que se pueda parar y pensar en las mejores alternativas y planes de acción, innovar y replantear el modelo de negocio, donde el trabajo a distancias

y las nuevas tecnologías de e-commerce pueden aumentar la productividad y rentabilidad, optimizando los costes y ofreciendo una mayor conciliación personal y profesional.

4.4. Empresas industriales



Navantia es una de las empresas industriales que han tenido que paralizar parte de sus obras, manteniendo los servicios mínimos, esenciales, donde sus trabajadores han continuado con sus tareas con los protocolos de prevención y seguridad establecidos por normativa, además de mantener las actividades que no requieran de la presencia física de trabajadores. El resto de los trabajadores de oficina y labores técnicas han realizado teletrabajo o se les flexibilizado su horario laboral.

Sin embargo, algunos de los proyectos que ya se iban a poner en marcha han tenido que cancelarse temporalmente, afectando principalmente a los trabajadores temporales y los de las subcontratas (reformas de cruceros en los astilleros y parques eólicos).

Se han creado comités de emergencia en cada centro de trabajo, coordinados por un Comité de Emergencias Central, que lleva el seguimiento continuo de la situación y las medidas que en cada momento haya que implantar en la organización.

Como en el resto de las empresas, se han suspendido los viajes y formaciones de la plantilla, gestionando cuando haya sido necesario de repatriación de trabajadores. En los centros de trabajo, las entradas y salidas se han escalonado, manteniendo la distancia social, realizando controles de temperatura diarios en los accesos a las instalaciones, utilizando los equipos de protección individual requeridos, e implantando procedimientos de limpieza y desinfección de superficies en los puestos de trabajo en cada turno, especialmente en las zonas comunes como los vestuarios, donde se han llevado a cabo acciones organizativas, para minimizar la concentración excesiva de personas. A los trabajadores especialmente sensibles (mayores, enfermedades crónicas) se les ha adaptado el puesto para que no coincidan con muchos compañeros o, en los casos que ha sido posible, se ha adoptado el teletrabajo.

Otro ejemplo de compañía de la industria, en este caso automovilística, es **SEAT**. Durante el confinamiento, la empresa optó por la medida del ERTE por causa de fuerza mayor, el teletrabajo para los puestos técnicos y administrativos, los permisos de las trabajadoras embarazadas y los trabajadores que tuvieron que realizar confinamiento por motivos varios (síntomas, convivencia con personas afectadas), manteniendo el sueldo en ambos casos del 100%. Igualmente, canceló los viajes programados y limitó las reuniones presenciales. Se han reforzado las medidas de limpieza y desinfección, habilitando un teléfono de urgencias de 24 horas y una ambulancia para los trabajadores que presenten síntomas, a disposición de su plantilla.

Una vez reanudada la actividad, la compañía automovilística ha optado por una incorporación paulatina, por fases. En una primera fase, comenzaría trabajando una tercera parte de la plantilla, en un único turno de trabajo, con las debidas medidas especiales de prevención (uso de mascarilla, distancia social, desinfección y lavado de manos), aumentando progresivamente el ritmo de trabajo. En una segunda fase, un 66% de la plantilla estará trabajando en dos turnos, hasta cubrir el total en tres turnos al final del proceso.

Las medidas de prevención y la movilidad en fábrica y el transporte hacia el centro de trabajo les impide reactivar la producción total, que se prevé completar en el mes de julio.

Como en otras empresas, las medidas de seguridad para los trabajadores coinciden: pruebas PCR antes de su incorporación al puesto, protección individual, y distanciamiento de seguridad.

Han acudido al ERTE de continuidad al de fuerza mayor, durante el confinamiento, en este caso por razones organizativas, donde la empresa complementa la prestación de los trabajadores hasta el 90% del sueldo neto.

Volvo Cars ha reestructurado su dirección ejecutiva, para responder a los cambios en el mercado provocado por la crisis sanitaria, de manera más ágil y efectiva.

En general, los cambios van enfocados a gestionar las operaciones comerciales y la atención al consumidor, centrándose en las relaciones electrónicas o negocio online, el posicionamiento de la marca y las actividades de marketing. Igual de importancia tiene el área de logística, que también se ha visto modificada con nuevas áreas y relaciones con otros departamentos, como el de Compras o el de Calidad. Otro departamento que se verá afectado es el de Creación de productos, su diseño y las funciones de investigación y desarrollo, para acoplarse a las exigencias del cliente más adecuadamente. Y se dará mayor prioridad a la gestión de personas, con la creación del área de Funciones corporativas, que llevará funciones de comunicación, sostenibilidad o gestión de instalaciones.

4.5. Empresas de energía

Una de las empresas que no han paralizado su actividad es **Cepsa**, que han implantado varias medidas durante estos últimos meses. Aunque ha tenido que recurrir a un ERTE de más de 2.500 empleados de gasolineras, y ha perdido algo más de 550 millones de euros (Monforte, 2020). No sólo le ha afectado la caída de la demanda, sino que también les ha arrastrado a pérdidas la bajada en las cotizaciones del crudo.

Junto con el ERTE, en el que la empresa garantizará el total de sus salarios, ha tenido que reducir el importe de sus inversiones previstas, y atrasar el pago de dividendos.

En relación con la organización del trabajo, se han restringido los viajes, las reuniones o las formaciones programadas para sus trabajadores, que deberán adoptar las debidas medidas higiénico-sanitarias en sus puestos de trabajo, ya nombradas. Además, la empresa va a adoptar el teletrabajo y la flexibilización de horarios en los puestos que lo permitan, unos 3.500 profesionales.

Respecto al lugar de trabajo, se optimizará la limpieza de los puntos de venta, donde los productos de tienda se venderán a través de ventanilla. Se establece el autoservicio por parte de los clientes, y los baños exteriores no van a estar disponibles.

En la distribución del combustible, la descarga se realizará en las instalaciones de los clientes manteniendo las distancias de seguridad, empleando guantes y mascarillas, y manipulando el menor número de elementos posibles.



Otra de las empresas que mantiene su actividad es **Iberdrola**, que asegurará el suministro de sus clientes, además de reforzar el servicio a hospitales, centros sanitarios y otras infraestructuras esenciales.

El 95% de la plantilla de oficina está teletrabajando, mientras que los trabajadores de campo realizan sus funciones con las respectivas medidas de seguridad.

La empresa va a acelerar sus inversiones, como estrategia de finalización de su macroproyecto de energía renovable, aumentando su plantilla a nivel global, impulsando la industria energética y los sectores colaborativos, como puede ser el naval.

4.6. Entidades bancarias

El **Banco Santander** he recurrido a medidas similares al resto de empresas del sector, con la cancelación de viajes o el retraso de las reuniones presenciales. Más de cien mil trabajadores han tenido que teletrabajar, mientras que en los edificios corporativos se ha elegido la segregación de equipos como medida de reducción de la concentración de personal, buscando ubicaciones alternativas para los trabajadores, siempre manteniendo la distancia social y con la máxima de un aumento en la limpieza y una reducción en el número de personas.

En las oficinas, se han introducido horarios especiales, algunas incluso han cerrado, organizando turnos de trabajo, extendiendo el uso de equipos de protección individual, y colocando pantallas plásticas de separación en los puestos de atención al cliente.

La compañía ha establecido medidas de conciliación familiar, adelantando en algunos casos las pagas extraordinarias o préstamos a sus trabajadores, además de poner a su disposición un servicio de apoyo psicológico para abordar esta situación de incertidumbre y cambios.

Similar al caso del Santander, el **Banco Sabadell** que en un principio mantuvo todas las oficinas abiertas a la mitad de su capacidad, fue adaptándose a la menor afluencia de clientes, cerrando más de 500 oficinas, y las que mantuvo abiertas lo hicieron con menos plantilla de trabajadores, recurriendo al teletrabajo en sus oficinas centrales.

En las oficinas se colocaron pantallas de metacrilato para proteger a los trabajadores de atención al público, además de repartir mascarillas.

Como medida de reducción de los usuarios a las oficinas para operaciones básicas de gestión de efectivo, puso en servicio una aplicación que permite enviar dinero a cualquier teléfono móvil, mediante un mensaje de texto.

Directivos de entidades como **BBVA**, ven en la actual crisis la oportunidad de innovar en las capacidades, transformando las empresas en “organizaciones inteligentes”, que, aprovechando el uso de los datos, y la inteligencia colectiva, sean capaces de anticiparse a los cambios ágilmente (Noticias Bancarias, 2020). La situación de confinamiento ha demostrado que hay otras formas de trabajar, de forma descentralizada, de modo que se puede captar y retener el talento más productivo y capacitado sin necesidad de requerir su traslado a una ubicación determinada.

Se trata de contar con trabajadores en continuo aprendizaje, que, en conjunto, y con la ayuda tecnológica y el big data, saben responder al mercado cambiante, tomando decisiones más eficaces y rápidas para adaptarse a esos cambios.



4.7. Empresas de formación

El estado de alarma ha afectado también a la formación. En concreto, ha paralizado los cursos de formación presencial, manteniendo las acciones formativas a distancia y online, siempre que sea posible.

Las medidas adoptadas para la Formación Profesional para el Empleo son (Redacción Laboral, 2020):

- La formación presencial se pasa a modalidad online, a través de plataforma virtual
- Las acciones formativas suspendidas disponen de dos meses, tras la finalización del estado de alarma para determinar un nuevo calendario
- Los cursos no comenzados podrán impartirse en modalidad teleformación, así como los módulos completos de certificados de profesionalidad que puedan impartirse a distancia
- No se podrá utilizar las plataformas virtuales para los contenidos que requieran prácticas en instalaciones.



Las empresas de formación, por tanto, tratan de reducir pérdidas, ofreciendo formación a distancia, tratando de aprovechar el incremento de la demanda para reciclar a los trabajadores que actualmente han dejado de trabajar, temporalmente, además de aquellos que continúan en activo, pero necesitan mejorar sus conocimientos para las nuevas perspectivas en su organización.

Otro tipo de baza que están aprovechando las entidades de formación es la obligatoriedad (o recomendación en algunos casos) de tener que realizar un curso sobre medidas preventivas frente al COVID-19 en diferentes sectores, como por ejemplo las empresas de limpieza y desinfección, que deberán tener esa formación realizada antes de comenzar a trabajar en los centros a los que acudan.

Ejemplos de centros formativos que están ofertando cursos de reciclaje para la digitalización o las nuevas tecnologías son:

- **UNIR** (*La Universidad de Internet*): ofrece formación sobre Realidad Aumentada, Big Data, Ciberseguridad, Transformación Digital, Banca Digital y Fintech, Inteligencia Artificial
- **Select Business School** (*Escuela online de negocios*): ofrece formación sobre Business Intelligence y Big Data, Comunicación Digital, Ciberseguridad, Transformación Digital
- **IEBS** (*Business School*): ofrece formación sobre Tecnología OmniCampaign para gestión de estrategia Customer Experience, Gamificación, e-Commerce, Big Data, Redes Sociales, Comunicación Digital, Publicidad Online, Storytelling

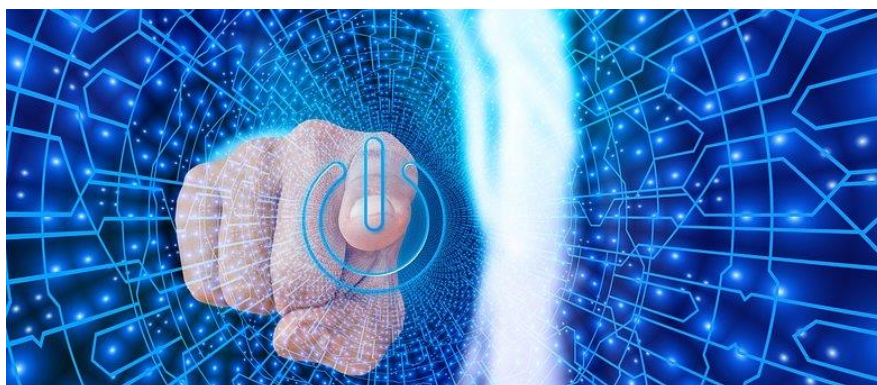
Ejemplos de centros formativos que están ofertando cursos relacionados con las medidas preventivas frente al virus son:

- **Esneca Business School** ofrece formación sobre Epidemiología y salud pública, con las modificaciones sobre el COVID-19
- **Didascalía** oferta cursos de Desinfección sobre COVID-19 o Medidas Preventivas frente al COVID-19 en el sector hotelero
- **Alium Formación** ofrece cursos de Prevención para COVID-19 en Residencias y Centros Sociosanitarios

4.8. Nuevas oportunidades

Todo cambio puede llevar incluido una oportunidad, donde otros ven una amenaza. De ahí que hayan surgido pequeñas ideas o proyectos, en las denominadas “start up”, que han sabido no sólo adaptarse al cambio, sino que lo han aprovechado en su beneficio para introducirse en el mercado, copando su propio nicho, principalmente en el sector sanitario y el de atención a personas mayores.

“La escasez de material en los hospitales, los problemas de aislamiento, el cuidado de la población más vulnerable (los mayores) son cuestiones para las que algunas 'start up' españolas ya tienen soluciones reales y eficaces” (De las Casas, 2020).



Ejemplos de ello son algunas de las que a continuación se detallan:

- **Cuideo** es una empresa dedicada al cuidado de personas de más de 65 años y personas dependientes en el domicilio. Se trata de una plataforma conecta a los usuarios y sus cuidadores, garantizando el cumplimiento de los protocolos de seguridad establecidos por el Ministerio de Sanidad. Es una solución que viene a sustituir la posibilidad de asistir a centros de día o residencias.
- **Sngular** es una compañía de soluciones digitales y telefonía, que ofrece sus servicios para descongestionar las líneas de emergencias, además de minimizar las llamadas a través de chats y videoconferencias, mediante aplicaciones como Telegram y asistentes virtuales web.
- **Mediquo** es una aplicación informática que utiliza un servicio de mensajería o chat para contactar con un profesional médico que resuelva dudas de carácter sanitario, incluyendo la percepción de síntomas por parte del usuario, que no requiera de una intervención o tratamiento. Es por tanto un servicio de mera consulta que orienta a sus suscriptores, sin necesidad de acudir a un centro sanitario, de una manera rápida, automática y eficaz.
- **Yo me testeo en casa** es una guía online, a modo de test, al que los usuarios que tengan dudas sobre los síntomas de la enfermedad pueden acudir, sin tener que acercarse a un centro sanitario. Este test recomienda los pasos que el usuario debe seguir según sus características y cuadro médico, indicando el teléfono de su ubicación, en caso de que necesite solicitar cita.
- **The Holistic Concept** es una plataforma online para la gestión del estrés. En principio, está más ideada para los trabajadores de las empresas que estén sufriendo de una situación estresante a consecuencia de la crisis sanitaria. Es una herramienta que las empresas pueden ofrecer a sus empleados. Incluye ejercicios físicos,

mentales, de respiración y meditación, sesiones presenciales y contenidos virtuales de audio y vídeo.

- **Ifeel** es un servicio online similar al anterior, que ofrece cuatro sesiones gratuitas de terapia psicológica, utilizando videollamadas o chats, para aquellas personas cuya salud mental se haya visto afectada, ya sea por el aislamiento, la enfermedad, la crisis económica, el trabajo, el miedo al contagio. Un asistente virtual es capaz de detectar el estado de ánimo, con un registro diario.
- **Linkia Talentia** es una empresa de formación online que se ha ofrecido a asesorar gratuitamente a los centros educativos para impartir las clases online. Ya colabora con centros de educación para complementar la oferta de clases presenciales con contenidos online.
- **Lupeon** ofrece sus servicios de impresión 3D para fabricar desde mascarillas, hasta pantallas de protección o válvulas para respiradores.

5. CONCLUSIONES

El presente proyecto está centrado en la figura del director del departamento de Recursos Humanos, y en cómo influyen sus decisiones en la estructura de la empresa.

En la situación de crisis actual, algunas organizaciones han visto paralizada su actividad, mientras que otras han llegado incluso a incrementar su producción. Los directivos de Recursos Humanos se han visto forzados a decidir cuáles eran las alternativas a las que podían recurrir para adaptarse del mejor modo al nuevo entorno.

Se ha analizado cómo una situación de Estado de alarma puede afectar a una empresa, y por ende a la figura del Director de Recursos Humanos. La declaración del estado de alarma forzó al cierre de actividad de muchos establecimientos, en los que por la imposibilidad de mantener unas medidas de seguridad entre sus trabajadores y los clientes tuvieron que paralizar el trabajo presencial. Muchas de esas empresas tuvieron la posibilidad de reinventarse, modificando la forma de trabajar, ya sea mediante el teletrabajo o la utilización de las herramientas digitales y electrónicas para abastecer la demanda de sus usuarios o consumidores. Por lo que el departamento de Recursos Humanos ha tenido que adaptar dichas herramientas al modelo de organización, y a los perfiles de empleados, para poder llevarlas a cabo. Un ejemplo de estos cambios se ha dado en algunos establecimientos de hostelería, que optaron por las comidas a domicilio, apoyándose en las empresas de entregas que últimamente han surgido con fuerza, además de surgir diferentes aplicaciones informáticas que han cubierto determinadas necesidades de consumo.

En el caso de no paralizar su actividad, los departamentos de gestión de personas se han tenido que poner al corriente de los distintos protocolos y procedimientos de prevención determinados por el Ministerio de Sanidad, gestionando en tiempo récord las nuevas exigencias para continuar trabajando: distancias de seguridad, rotación de personal, turnos de trabajo, reubicación de personas, especial atención a las medidas higiénicas y de limpieza y desinfección, etc.

Ejemplos de esas compañías que han aumentado la demanda de sus servicios son las telecomunicaciones, la alimentación, las industrias de productos sanitarios, donde RRHH ha tenido que gestionar aumentos de plantilla temporalmente.

Surge también la necesidad de montar un Comité de emergencia, que gestione los planes de contingencia, que tengan en cuenta la situación económica de la empresa, y valore las posibilidades que tienen de responder al entorno, tanto a nivel organizacional como a través de las decisiones sobre la plantilla.

Por tanto, se han analizado en el presente trabajo diferentes herramientas de gestión de personas, tales como el teletrabajo, la digitalización del servicio, la comunicación continua con trabajadores, clientes y proveedores, la suspensión temporal de contratos o la reducción de jornada, o medidas de flexibilización del empleo.

Los ERTE han sido una de esas herramientas de gestión que han servido de alivio temporal, incluyendo las exoneraciones en las aportaciones sociales de las empresas. No obstante, el departamento de Recursos Humanos tendrá que decidir si al finalizar el estado de alarma podrán conseguir reincorporar en su totalidad a la plantilla, o parte de ella tendrá que salir de la empresa, por motivos no ya de fuerza mayor, sino organizativos, productivos o económicos.

Las posibles pérdidas económicas de las empresas también van a influir en los procesos de selección futuros (algunas empresas tenían previsto crecer, y ahora tendrán que valorar esa alternativa).

Asimismo, el teletrabajo es una modalidad que ha demostrado sus beneficios, por lo que para muchas organizaciones ha venido para quedarse, y éstas van a tener que asegurarse de que sus empleados están preparados para ese tipo de trabajos. Con lo cual, tendrán que incluir en los planes anuales de formación las acciones encaminadas a capacitarlos o reciclarles en instrumentos digitales, redes sociales, comunicaciones telemáticas o comercio electrónico, si quieren continuar en el mercado de un modo competitivo.

Se puede concluir entonces que el directivo de Recursos Humanos ha de ser una persona que demuestre su liderazgo entre su equipo. Que transmita confianza entre los trabajadores, sin perder de vista la estrategia global de la empresa. Es la persona que debe estar entre los objetivos generales económicos y productivos de la organización, y la gestión de un equipo de personas cuyo talento y perfil sean los que necesita la empresa, y además estén motivados para cumplir con su trabajo de la forma más competitiva posible. Debe fomentar el compromiso de todos, la comunicación honesta a todos los niveles, sabiendo cómo gestionar un conflicto, conociendo todas las herramientas a su alcance, sin olvidar la empatía en dicha gestión.

6. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y REVISTAS

- De Ancizar, Guillermo (2013). Reflejos de una experiencia en Recursos Humanos
- Ministerio de Sanidad (2020). Medidas higiénicas para la prevención de contagios del COVID-19
- Ministerio de Sanidad (2020). Procedimiento de actuación para los servicios de prevención de riesgos laborales frente a la exposición al SARS-COV-2
- Ministerio de Sanidad (2020). Procedimiento de actuación frente a casos de infección por el nuevo coronavirus (SARS-COV-2)
- Puchol, Luis (2007). Dirección y gestión de recursos humanos. 7ª Ed. Madrid: Edic. Díaz de Santos, pág. 16-23

NORMATIVA

- España (1981). "Ley Orgánica 4/1981, de 1 de junio, de los estados de alarma, excepción y sitio", *Boletín Oficial del Estado*, 05 de junio de 1981 (134), pp.12541-12543
- España (2020). "Orden SND/399/2020, de 9 de mayo, para la flexibilización de determinadas restricciones de ámbito nacional, establecidas tras la declaración del estado de alarma en aplicación de la fase 1 del Plan para la transición hacia una nueva normalidad". *Boletín Oficial del Estado*, de 09 de mayo de 2020 (130), pp. 31998-32026
- España (2020). "Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19", *Boletín Oficial del Estado*, de 14 de marzo de 2020 (67), pp. 25390-25400
- España (2020). "Real Decreto Ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-9", *Boletín Oficial del Estado*, de 18 de marzo de 2020 (73), pp. 25853-25898
- España (2020). "Real Decreto Ley 9/2020, de 27 de marzo, por el que se adoptan medidas complementaria, en el ámbito laboral, para paliar los efectos derivados del COVID-19", *Boletín Oficial del Estado*, de 28 de marzo de 2020 (86), pp. 27548-27556
- España (2020). "Real Decreto Ley 15/2020, de 21 de abril, de medidas urgentes complementarias para apoyar la economía y el empleo", *Boletín Oficial del Estado*, de 22 de abril de 2020 (112), pp. 29473-29531
- España (2020). "Real Decreto Ley 18/2020, de 12 de mayo, de medidas sociales en defensa del empleo", *Boletín Oficial del Estado*, de 13 de mayo de 2020 (134), pp. 32257-32267
- España (2020). "Real Decreto Ley 24/2020, de 26 de junio, de medidas sociales de reactivación del empleo y protección del trabajo autónomo y de competitividad del sector industrial", *Boletín Oficial del Estado*, de 27 de junio de 2020 (178), pp. 45244-45273

ARTÍCULOS Y NOTICIAS

- Abril, Joaquín y San José, Luis (2020). Procedimiento para llevar a cabo un ERTE. Último acceso el 24 de abril de 2020 en: <https://www.diariojuridico.com/procedimiento-para-llevar-a-cabo-un-erte/>
- Andalucía Información (2020). Navantia reanuda el trabajo con un protocolo contra el contagio. Último acceso el 19 de mayo de 2020 en: <https://andaluciainformacion.es/san-fernando/892503/navantia-reanuda-el-trabajo-con-un-protocolo-contra-el-contagio/>
- Boone, Laurence (2020). Coronavirus: the world economy at risk. Presentación extraída de la web de la OCDE. Último acceso el 28 de abril de 2020 en: <http://www.oecd.org/perspectivas-economicas/marzo-2020/>
- Brainsre.news (2020). El 62% de las empresas no estaban preparadas para el teletrabajo antes del Covid-19. Último acceso el 16 de junio de 2020 en: <https://brainsre.news/el-62-de-las-empresas-espanolas-no-estaban-preparadas-para-el-teletrabajo-antes-del-covid-19/>
- Bufete jurídico Jover (2020). ERE temporal debido al Coronavirus. Último acceso el 24 de abril de 2020 en: <https://www.jover-abogados.com/ere-temporal-debido-al-coronavirus/>
- Caparrós, Alberto (2020). La teoría de Einstein que Mercadona aplica frente a la crisis del coronavirus. Disponible en: https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-teoria-einstein-mercadona-aplica-frente-tesis-coronavirus-202005161129_noticia.html
- Carrasco, Luisa (2020) ¿Cómo afrontar la crisis del coronavirus desde Recursos Humanos? Último acceso el 28 de abril de 2020 en: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/crisis-coronavirus-como-afrontarla-desde-recursos-humanos>
- Cepsa (2020). Cepsa implementa medidas de prevención en sus Estaciones de Servicio para contribuir a frenar la propagación del Covid-19. Último acceso el 19 de mayo de 2020 en: <https://www.cepsa.com/fr/prensa/notas%E2%80%9393de%E2%80%9393prensa/cepsa-implementa-medidas-prevencion-estaciones-servicio-contra-propagacion-coronavirus>
- Cortés, Nacho (2020). La crisis del coronavirus: una emergencia sanitaria con consecuencias económicas. Último acceso el 26 de abril de 2020 en: https://www.consalud.es/pacientes/especial-coronavirus/crisis-coronavirus-emergencia-sanitaria-consecuencias-economicas_76062_102.html
- Datagora.es (2020). Entrevista a Ángel Sáenz de Cenzano. Jefe de soluciones para el talento de LinkedIn Iberia. Último acceso el 16 de junio de 2020 en: <http://www.datagora.es/entrevista-a-angel-saenz-de-cenzano-jefe-de-soluciones-para-el-talento-de-linkedin-iberia/>
- De las Casas, Jesús (2020). Empresas que vencen al Covid-19 con soluciones. Disponible en: <https://www.expansion.com/expansion-empleo/2020/03/23/5e74b7abe5fde46058b45c9.html>
- EFE (2020). SEAT reanuda mañana su actividad tras cuarenta días parada por la Covid-19. Último acceso el 19 de mayo de 2020 en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200426/48730790771/seat-reanuda-actividad-parada-covid19-pruebas-pcr.html>
- Estévez, Marina (2020). El Corte Inglés empieza a hacer pruebas de coronavirus a sus empleados en un centro de Madrid. Último acceso el 19 de mayo de 2020 en: https://www.eldiario.es/economia/Corte-Ingles-coronavirus-empleados-Madrid_0_1014549542.html

- Güell, Oriol (2020). España es el país con más contagios entre el personal sanitario. Último acceso el 28 de abril de 2020 en: <https://elpais.com/sociedad/2020-04-24/espana-es-el-pais-con-mas-contagios-entre-el-personal-sanitario.html>
- Homs, Oriol (2020). ¿Cómo hacer frente a la crisis de empleo provocada por la pandemia del coronavirus? Último acceso el 24 de abril de 2020 en: <https://www.nuevatribuna.es/articulo/actualidad/crisis-empleo-pandemia-coronavirus-laboral-covid19-trabajo/20200407143054173234.html>
- Ittrends (2020). Se avecinan grandes cambios en el campo de los recursos humanos. Último acceso el 16 de junio de 2020 en: <https://www.ittrends.es/puesto-de-trabajo/2020/06/se-avecinan-grandes-cambios-en-el-campo-de-los-recursos-humanos>
- Ittrends (2020). La tecnología ayudará a reducir los costos en recursos humanos. Último acceso el 12 de junio de 2020 en: <https://www.ittrends.es/negocios/2020/03/la-tecnologia-ayudara-a-reducir-los-costos-en-recursos-humanos>
- Lacruz, Carolina y Camacho, Marina (2020). ¿Cuáles son las responsabilidades de los Recursos Humanos durante la crisis del Coronavirus? Último acceso el 28 de abril de 2020 en: <https://factorialhr.es/blog/recursos-humanos-coronavirus/>
- López, Luis Miguel (2020). El reskilling, una compleja estrategia de gestión del talento. Último acceso el 12 de junio de 2020 en: <https://www.equiposytalento.com/elsector/director-de-personas/grupo-castilla/luis-miguel-lopez/2020-05-27/>
- Magallón, Eduardo (2020). El coronavirus destruirá 195 millones de empleos en todo el mundo. Último acceso el 26 de abril de 2020 en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200407/48376032939/oit-empleo-paro-covid-19-coronavirus-pandemia-crisis.html>
- March, Joan (2020). Liderazgo en tiempos de COVID-19. Último acceso el 13 de mayo de 2020 en: <https://www.easp.es/web/coronavirusysaludpublica/liderazgo-en-tiempos-de-covid-19-1/>
- Marina (2020). Trabajo por turnos para proteger a tus empleados (y a tu empresa) del Coronavirus. Último acceso el 9 de julio de 2020 en: <https://factorialhr.es/blog/turnos-empresa-coronavirus/>
- Mateos, Montse (2020). ¿Podrán los directores de recursos humanos gestionar esta crisis? Último acceso el 17 de junio de 2020 en: <https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2020/05/04/5eaaed66e5fdeabb6b8b4600.html>
- Modaes (2020). El Corte Inglés se suma a las medidas contra el coronavirus: instaaura el teletrabajo. Último acceso el 19 de mayo de 2020 en: <https://www.modaes.es/empresa/el-corte-ingles-se-suma-a-las-medidas-contra-el-coronavirus-instaaura-el-teletrabajo.html>
- Monforte, Carmen (2020). Cepsa pierde 556 millones y aplica un ERTE a 2.586 empleados de gasolineras. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/11/companias/1589191655_817600.html
- Moscardó, Inma (2020). “E-learning”: formarse o reciclarse para mejorar la empleabilidad. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/22/extras/1587542058_045332.html
- Muñoz, Ana (2020). Las bromas entre compañeros, un salvavidas emocional ante las crisis. Último acceso el 13 de mayo de 2020 en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/29/fortunas/1588185409_784589.html
- Navantia (2020). Navantia adapta su actividad a la situación de crisis tomando medidas excepcionales y por tiempo limitado a partir del lunes 16. Último acceso el 19 de mayo de 2020 en: <https://www.navantia.es/es/actualidad/notas->

[prensa/navantia-adapta-su-actividad-a-la-situacion-de-crisis-tomando-medidas-excepcionales-y-por-tiempo-limitado-a-partir-del-lunes-16/](#)

- Navarro, Gonzalo (2020). Volvo Cars reestructura su dirección ejecutiva. Último acceso el 12 de junio de 2020 en: <https://www.motormundial.es/volvo-cars-reestructura-su-direccion-ejecutiva/2020/03/31/>
- Noticias Bancarias (2020). BBVA: Tenemos una oportunidad única de repensar y rediseñar nuestras formas de trabajar. Último acceso el 15 de junio de 2020 en: http://epservices.eprensa.com/cgi-bin/view_digital_media.cgi?subclient_id=2641&comps_id=250996969
- Opinno Writers (2020). Líderes de diferentes sectores analizan junto a Opinno los desafíos del mundo post Covid-19. Último acceso el 17 de junio de 2020 en: <https://opinno.com/es/news/lideres-de-diferentes-sectores-analizan-junto-opinno-los-desafios-del-mundo-post-covid-19>
- Pascual, Raquel (2020). El Fondo calcula que el Gran Confinamiento provocará la mayor crisis desde la Gran Depresión. Último acceso el 29 de abril de 2020 en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/14/economia/1586855898_372384.html
- Quinn, Bernardo (2020). Liderazgo: preparando a la empresa para el día después. Último acceso el 9 de julio de 2020 en: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/142378/Liderazgo-preparando-a-la-empresa-para-el-dia-despues?target=self#target=self#>
- Redacción (2020). Burguer King no, Telepizza sí: ¿qué empresas prestan servicio a domicilio tras el estado de alarma?. Último acceso el 20 de mayo de 2020 en: <https://www.libremercado.com/2020-03-19/estado-de-alarma-telepizza-burguer-king-mc-donalds-telepizza-coronavirus-1276654164>
- Redacción (2020). Covid-19: La complicada misión de reducir costes laborales. Último acceso el 9 de julio de 2020 en: <https://www.rrhpress.com/legal-laboral/49230-covid-19-la-complicada-mision-de-reducir-costes-laborales>
- Redacción (2020). Videoconferencias: el tráfico de datos crece un 700% desde el comienzo de la crisis. Último acceso 28 de abril de 2020: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/tecnologia/20200406/videoconferencias-trafico-datos-crece-comienzo-crisis/480452465_0.html
- Redacción Hosteltur (2020). Meliá sufre los efectos de la Covid en sus resultados del primer trimestre. Disponible en: https://www.hosteltur.com/136537_melia-sufre-los-efectos-del-covid-19-en-sus-resultados-del-primer-trimestre.html
- Redacción Laboral (2020). COVID-19. Medidas extraordinarias en materia de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral. Disponible en: <https://www.laboral-social.com/COVID-19-resolucion-15-abril-2020-SEPE-medidas-extraordinarias-formacion-profesional-empleo-ambito-laboral.html#punto1>
- Redacción RRHH (2020). Empleo flexible, la solución para activar el mercado laboral. Último acceso el 9 de julio de 2020 en: <https://www.fororecursoshumanos.com/empleo-flexible-mercado-laboral/>
- Redacción RRHH (2020). Teletrabajo Covid-19 #Foro RRHH adapta las próximas semanas programación, contenido y nuevos espacios. Conéctate. Último acceso el 28 de abril de 2020 en: <https://www.fororecursoshumanos.com/estado-alarma-foro-rrhh/>
- Robinson, Andy (2020). El PIB de España caerá un 8% este año y el paro rozará el 21%, según el FMI. Último acceso el 28 de abril de 2020 en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200414/48498157783/espana-pib-coronavirus-fmi-prevision-economia.html>
- RRHHDigital (2020). Cómo reducir el impacto emocional de la crisis en los empleados: descubre la guía de Cigna. Último acceso el 9 de julio de 2020 en: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/salud-y-empresa/142453/Como-reducir-el->

[impacto-emocional-de-la-crisis-en-los-empleados-descubre-la-guia-de-Cigna?target= self](#)

- San Román, Guillermo (2020). Cómo van a cambiar los RRHH después de la crisis del coronavirus. Último acceso el 17 de junio de 2020 en: <https://www.equiposytalento.com/tribunas/cornerstone-ondemand/como-van-a-cambiar-los-rrhh-despues-de-la-crisis-del-coronavirus>
- Sánchez, Carmen (2020). Así manejan la crisis los jefes de las empresas. Último acceso el 17 de mayo de 2020 en: <https://elpais.com/economia/negocio/2020-03-28/asi-manejan-la-crisis-los-jefes-de-las-empresas.html>
- SEAT (2020). SEAT acuerda un paquete de medidas para contribuir a la contención del COVID-19. Último acceso el 19 de mayo de 2020 en: <https://www.seat-mediacycenter.es/newspage/allnews/company/2020/SEAT-acuerda-un-paquete-de-medidas-para-contribuir-a-la-contencion-del-COVID-19.html>
- Wolters Kluwer (2020). Medidas laborales frente al coronavirus. Último acceso el 28 de abril de 2020 en: <https://a3.wolterskluwer.es/blog/medidas-laborales-frente-al-coronavirus>

7. ANEXOS

MODELO DE SOLICITUD DE ERTE POR CAUSA DE FUERZA MAYOR (COVID-19)

A LA AUTORIDAD LABORAL (PROVINCIA):

I.- DATOS IDENTIFICATIVOS

Nombre empresa:

Domicilio:

Teléfono:

CNAE:

NIF / CIF:

Localidad y Provincia:

Correo electrónico:

Nº Inscripción S.S:

MANIFIESTA

1.- Que, según lo dispuesto en el Real Decreto 8/202, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19.

2.- Declaro el cumplimiento de la obligación de comunicar la solicitud de suspensión de la actividad a los trabajadores y sus representantes, del informe sobre la relación de la pérdida de actividad como consecuencia del COVID-19, junto con la documentación acreditativa, según lo establecido en el artículo 22.2.a) del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo.

3. Se alega situación de FUERZA MAYOR por pérdida de actividad a consecuencia del COVID-19, y la declaración del estado de alarma, que supone la suspensión, cancelación de actividades o cualquier otra situación prevista en el Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19 (*Concretar la circunstancia*).

4. Centros de trabajo de la empresa:

5. Centros de trabajo AFECTADOS:

- Dirección

- Localidad

- Provincia

- Nº trabajadores afectados

6. Datos de la plantilla:

Categoría	Afectados	Non afectados	Total
Directivos			
Técnicos			
Administrativos			
Operarios			
Total			

SOLICITA la confirmación de la FUERZA MAYOR para la:

- SUSPENSIÓN DE CONTRATOS
- REDUCCIÓN DE JORNADA PORCENTAJE (%)

[SELLO_Y_FIRMA]

